

Sari Tirronen

Keräysvälinehankintojen kehittäminen

Ympäristöhuoltoalan yrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

16.5.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Sari Tirronen Keräysvälinehankintojen kehittäminen ympäristöhuoltoalan yrityksessä 61 sivua + 5 liitettä 16.5.2016
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Esa Väänänen
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää RenoNorden ASA Group Suomen yksikön RenoNorden Oy:n keräysvälinehankintoja kartoittamalla keräysvälinehankintojen nykytila ja rakentamalla keräysvälinehankinnoille hankintastrategia, jolla on selkeät tavoitteet, mittarit ja käytännöt.</p> <p>Työn toteutustapana oli toimintatutkimus. Työn alussa kartoitettiin keräysvälinehankintojen nykytila ja tehtiin spend – ja portfolioanalyysit keräysvälinehankintojen kategorisoimiseksi. Tiedot kerättiin taloushallinnon järjestelmistä sekä toimittajilta saaduista aineistoista.</p> <p>Keräysvälinehankintojen hankintastrategia rakentui strategiakartan ja spend- analyysin avulla. Keräysvälinehankintojen strategiakartta rakennettiin yrityksen tarpeita ja hankintojen teorioita noudattaen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui hankintatoimen johtamisen ja kehittämisen teorioista pohjautuen pitkälti tulokorttijatteluun.</p> <p>Työn tuloksena valmistui keräysvälinehankinnoille strategiakartta ja sähköinen tuoteluettelo sekä sivutuotteena uusi keräysvälinemallisto yrityksen hankintavalikoimaan.</p> <p>Työssä löydettiin mittareita mm. toimittajien hallintaan ja seurantaan sekä keräysvälinehankintojen päivittäisen ostamisen tueksi.</p> <p>Tutkimus keräysvälinehankinnoista osoitti hankintojen merkityksellisyyden ja kehittämisen tarpeellisuuden. Strategiakartan soveltaminen myös muissa kuin keräysvälinehankinnoissa todetaan hyödylliseksi.</p>	
Avainsanat	Hankinta, Keräysvälinehankinnan kehittäminen, Strategiakartta

Author(s) Title Number of Pages Date	Sari Tirronen Developing Procurement of Collection Equipment in Environmental Service Company 61 pages + 5 appendices 16 May 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Esa Väänänen, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to develop the procurement of collection equipment in RenoNorden Oy.</p> <p>The development project was carried out as an action research. The theoretical framework was mainly based on management and development theories of procurement. The first step of the project was defining the current state of purchasing of the equipment. This was done by using a spend analysis and portfolio analysis for categorizing the equipment purchasing.</p> <p>Information and statistical data was collected from finance systems such as Enterprise Recourse Planning and from suppliers.</p> <p>The procurement strategy for collection equipment was then built on a strategy map and spend analysis.</p> <p>The strategy map was based on the requisites of the company and procurement theories.</p> <p>A result of this thesis a strategy map was created for purchasing of collection equipment together with an electric product catalogue. As an extra output the target company received a new tailor made waste bin collection for the product portfolio.</p> <p>In addition indicators were established for monitoring and getting better performance from the suppliers and better support for daily purchasing.</p> <p>The project showed the importance of purchasing and highlighted the necessity of its development and planning. The strategy map can be found useful in all kinds of procurement.</p>	
Keywords	Development, Procurement, Purchasing, Strategy map

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaatio	2
3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
4	Aikataulu	4
5	Rajaukset	5
6	Tutkimusmenetelmät	5
7	Nykytila-analyysi	8
7.1	Keräysvälinen hankintojen SWOT- analyysi	11
7.2	Spend- analyysi	12
7.3	Portfolioanalyysi	14
8	Teoreettinen viitekehys	16
9	Mittarit	24
9.1	Henkilöstön ja osaamisen mittaaminen	26
9.2	Prosessien ja toimittajien suorituksen seuranta ja mittaus	26
9.3	Asiakasnäkökulman mittaaminen	28
9.4	Taloudelliset mittarit	29
10	Käytetyt menetelmät ja kehittäminen	31
10.1	Keräysvälinehankintastrategian rakentaminen	31
10.2	Hankintatoimen tavoitteet keräysvälinehankinnoissa	32
10.3	Hankintojen organisointi	32
10.4	Sähköinen tuoteluettelo	35
10.5	Kysely	38
10.6	Keräysvälinehankintastrategian implementointi yrityksen strategiaan	39
10.7	Keräysväline kategoriastrategian rakentaminen	40
10.8	Keräysvälinehankintojen kokonaiskustannusajattelu	41
11	Tulokset	42
11.1	Spend- analyysi	43
11.2	Portfolioanalyysi	50

11.3	BSC	52
11.4	Keräysvälinehankintojen kokonaiskustannusajattelu	52
11.5	Organisointi ja mittarit	53
11.6	Sähköinen tuoteluettelo	53
11.7	Toimittajan arvioinnin työkalu	54
11.8	Kyselyn tulokset	55
11.9	SCM	56
12	Vertaus viitekehykseen ja luotettavuustarkastelu	57
13	Pohdinta	58
	Lähteet	62

Liitteet

Liite 1. Strategiakartta

Liite 2. Kraljicin matriisi

Liite 3. Spend-analyysi prosessi

Liite 4. TCO kokonaiskustannuslaskentamalli

Liite 5. SCM Tuloskortti

1 Johdanto

Tutkimus toteutetaan pohjoismaisen RenoNorden Group ASA Suomen yksikölle RenoNorden Oy:lle. Yritys tarjoaa kokonaisvaltaisia ympäristöhuollon palveluja, joihin kuuluvat jätteiden keräilyyn lisäksi keräysvälineiden vuokraus ja materiaalivirtojen hallinnointi, informaatio- ja asiantuntijapalvelut sekä ympäristöhuollon raportointi, kehittäminen ja tarvittaessa kokonaispalvelun hallinnointi.

Ympäristöliiketoiminta on kehittynyt huomattavasti viime vuosina ja vuosikymmeninä. Modernilla jätehuollolla on kuitenkin varsin nuori historia Suomessa (Westenberg, 2003, 5). Muutoksia ympäristöliiketoimintaan ovat aiheuttaneet niin jätelain muutos (Jätelaki 2011, 2 luku 8 §) kuin lisääntynyt tuottajanvastuun toteutuminen (Pirkanmaan ELY-keskus, 2015) sekä eri toimijoiden välinen työnjako.

Historiallisesti jätehuollon perustana ovat olleet lähes yksinomaan terveys- ja hygienialähtökohdat. Tänä päivänä ympäristö- ja luonnonvarakysymykset on kytketty jätehuoltoon niin kansallisen lainsäädännön kuin Euroopan Unionin taholta, mikä on osaltaan muuttanut ympäristöhuollon taloudellisia lähtökohtia ja lisännyt palveluyrityksien kiinnostusta ympäristöhuoltoliiketoimintaan (Westenberg 2003,6).

Ympäristöhuollon palvelutuotannon erityisluonne vaatii koko ympäristöhuollon ketjun kokonaisvaltaista hahmottamista, jotta ymmärretään eri osa-alueiden (esim. kuljetus, käsittely, materiaalivirrat, julkinen ja sopimusperusteinen jätehuolto jne.) vaikutus kokonaisuuteen. Esimerkiksi jätteen kuljetus on vain pieni osa tätä ketjua.

Tämän toimintatutkimuksen aiheena on ympäristöhuollon palvelukentän pienen osa-alueen kehittäminen kohdeyrityksessä. Tarve yrityksessä hankintojen kehittämiseksi keräysvälinehankinnoissa syntyi toiminnan kasvaessa ja laajetessa ja siitä, että Suomessa yrityksen hankinnat ovat hajautuneet usealle eri organisaatiolle. Keskusteluissa myyntiorganisaation ja asiakaspalvelujohtaja Hanna-Liisa Järvisen kanssa todettiin yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeäksi, että palveluvalikoiman lisäksi myös tuotevalikoimalla pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Ympäristöhuoltoalalla myös keräysvälineissä kehitys on nopeaa esimerkiksi IoT:n laajenemisen myötä. Päätös tutkimuksen toteutuksesta tehtiin lopulta johtoryhmässä marraskuussa 2014 ja toimitusjohtaja Jukka Koivisto rajasi aiheen koskemaan yrityksen keräysvälinehankintoja.

2 Kohdeorganisaatio

Tutkimus toteutetaan pohjoismaisen RenoNorden Group ASA Suomen yksikölle RenoNorden Oy:lle (ent. HFT Network Oy, HFT Environment Oy, RenoNorden Finland Oy). RenoNorden on johtava jätehuollon toimija kunnallisessa jätehuollossa Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Suomessa yrityksen liikevaihdosta noin 60 % syntyy kunnallisista jätehuollon palveluista ja noin 40 % kaupan- ja teollisuuden asiakkuuksista (RenoNorden Oy, 2016).

RenoNorden Oy on kasvanut suhdanteista huolimatta tällä hetkellä nopeammin kuin toimialamarkkinat alalla yleisesti (Tilastokeskus. Ympäristöliiketoiminta toimialoittain. 2013). HFT Network Oy:n liikevaihdon kasvu oli vuonna 2014 11 % (Asiakastieto), kun taas toimialalla (vesi- ja jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito) yleensä kasvu oli 0,7 % (Tilastokeskus, Teollisuuden liikevaihtokuvaaja, 2015) ja merkittävimmän kilpailijan vertailukelpoisen liikevaihdon kasvu vuonna 2014 oli 1,5 %. (Lassila & Tikanoja. Vuosikertomus 2014.)

RenoNorden Groupin hankintatoimi on hajautunut yrityksen rakenteen mukaisesti neljään eri maahan. Yrityksen toimintaan liittyy vahvasti operatiivinen toiminta. Kuljetuskalustohankintojen osuus hankintojen kokonaismäärästä on suurin yksittäinen hankintakategoria. Suomen yhtiön kokonaishankintojen osuus liikevaihdosta oli vuonna 2015 noin 55 % (Koivisto, 2016.)

RenoNorden Oy on hyvin logistiikkaorientoitunut yritys, mutta silti sitä ei voi verrata suoraan varsinaisiin logistiikkayrityksiin, jotka ovat hyvin herkkiä talouden nousu- ja laskusuhdanteille (SKAL Kuljetusbarometri 1/2016).

Vuonna 2014 aloitettiin One RenoNorden strategiaohjelma, jonka yhtenä tavoitteena on koko konsernin hankintojen yhtenäistäminen ja kehittäminen. Ohjelma kattaa muun muassa kuljetuskaluston, renkaat, keräysvälineet ja työvaatehankinnat. Konsernissa nostettiin hankintojen kehittäminen yhdeksi kehitysalueeksi vuodelle 2015 (Westin, 2015). Myös tähän suurempaan kokonaisuuteen liittyen tutkimuksen aihe yrityksessä on hyvin ajankohtainen.

3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuskysymyksiä, niille asetettuja tavoitteita, käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen tarvelähtöisyyttä. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaus tutkimuksen edetessä.

Tutkimuskysymysten tarkoituksena on selkeyttää tutkimuksen kohdetta ja sille asetettuja tavoitteita. Työn luonnosteluvaiheessa tutkimuskysymyksiä oli runsaasti ja laadulliselle toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan kysymysten asettelu on ”Mitä?”- ”Miten?”- ”Miksi?”. Tutkimuskysymyksiä jouduttiin karsimaan alun lähtötilanteesta melko runsaasti, jotta työtä pystyttiin rajaamaan koskemaan pelkästään keräysvälinehankintoja.

Tutkimusongelmaa pyritään kuvaamaan yhdellä lauseella: Miten luodaan ja kehitetään yrityksen keräysvälineille hankintaprosessit ja hankintastrategia, jotka tukevat yrityksen muuta strategiaa?

Tutkimusongelmaa on tarkennettu jatkokysymyksillä, jotka auttavat selventämään asiaa yksityiskohtaisemmin.

1. Mikä on hankintojen kustannusten osuus tutkittavina olevilla tuoteryhmillä?
2. Millaisiin kategorioihin eri tuotteet sijoittuvat?
3. Miten keräysvälinetoimittajat voidaan kategorisoida?
4. Voidaanko tehtyä mallia hyödyntää yrityksen muissa hankinnoissa, kuten esim. kalustohankinnat ja kuljetuspalvelut alihankkijoilta.
5. Voidaanko aloittaa jonkin tuotteen osalta omaa maahantuontia?

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa keräysvälinehankintojen nykytila ja rakentaa keräysvälineiden osalta hankintastrategia, jolla on selkeät tavoitteet, mittarit ja käytännöt. Keräysvälinehankintojen osalta on tarkoitus aikaan saada malli ja toimintatapa, joka ohjaa hankintoja jatkossa osana yrityksen strategiaa sekä luoda selkeä hankintaprosessi, jota voidaan hyödyntää muuallakin kuin keräysvälinehankinnoissa. Mikäli uusi toimintamalli todetaan toimivaksi, se kirjataan yrityksen toimintajärjestelmään.

4 Aikataulu

Suunnittelin projektille aikataulun. Ensimmäinen suunnittelupalaveri pidettiin lokakuussa 2014. Tietojen kerääminen taloushallinnon järjestelmistä aloitettiin helmikuussa 2015. Ensimmäisessä vaiheessa tiedoista saatiin kerättyä vuoden 2014 osalta mm. kustannustietoja ostoista tuotteittain sekä käytetyistä toimittajista. Kesäkuussa 2015 tiedot oli analysoitu niin, että keräysvälineet ja toimittajat pystyttiin luokittelemaan eri kategorioihin, saatiin selville strategisesti tärkeät toimittajat ja määriteltiin strategisesti tärkeät tuotteet. Tässä yhteydessä aloitettiin myös uusien tuotteiden maahantuonnin mahdollisuuksien selvittely. Uusien tuotteiden, pääasiassa sisäkeräysvälineiden, systemaattinen etsiminen maailmalta alkoi helmikuussa 2015 ja yhteistyökumppani valittiin lopulta Italiasta elokuussa 2015. Myöhemmin joulukuussa 2015 myös puristimien osalta aloitettiin tunnustelut latvialaisen valmistajan kanssa. Tänä aikana selvitettiin useiden toimijoiden taustoja, kilpailutettiin ja selvitettiin eri mahdollisuuksia maahantuonnille Suomeen. Vaikka maahantuonnin selvittäminen oli yksi osa tutkimusprosessia, sen prosessien kuvausta ei tulla käsittelemään tässä tutkimuksessa.

Elo – joulukuussa 2015 määriteltiin yrityksen tuotetarjontaa keräysvälineissä sekä keräysvälinehankinnoissa käytettäviä toimittajia. Samaan aikaan tutkimuksen sivutuotteena aloitettiin erillisprojekti tuotteiden markkinoinnista, jotta valittujen tuotteiden osalta voidaan lisätä tunnettavuutta. Myöskään tätä prosessia ei tulla tutkimuksessa kuvaamaan enempää.

Tammikuussa 2016 kerättiin vuoden 2015 osalta vastaavat tiedot kuin vuodelta 2014. Saaduista tiedoista verrattiin tuotevalikoiman ja toimittajamäärän kehitystä. Myyntiorganisaatiolle suoritettiin sähköpostilla kyselytutkimus. Toimintatutkimuksen yhteenveto ja päätelmät kirjoitettiin loppuun helmi – huhtikuussa 2016. Työn kirjoittaja on itse ollut keskeisessä roolissa viemässä tutkimusta eteenpäin.

Lisäprosessit mainitaan tässä yhteydessä lähinnä siitä syystä, että voidaan havaita kehittämisen lisäävän kehittämisen tarvetta. Kun yksi asia saadaan kuntoon, huomataan, että tuo toinenkin asia vaatii parannusta.

5 Rajaukset

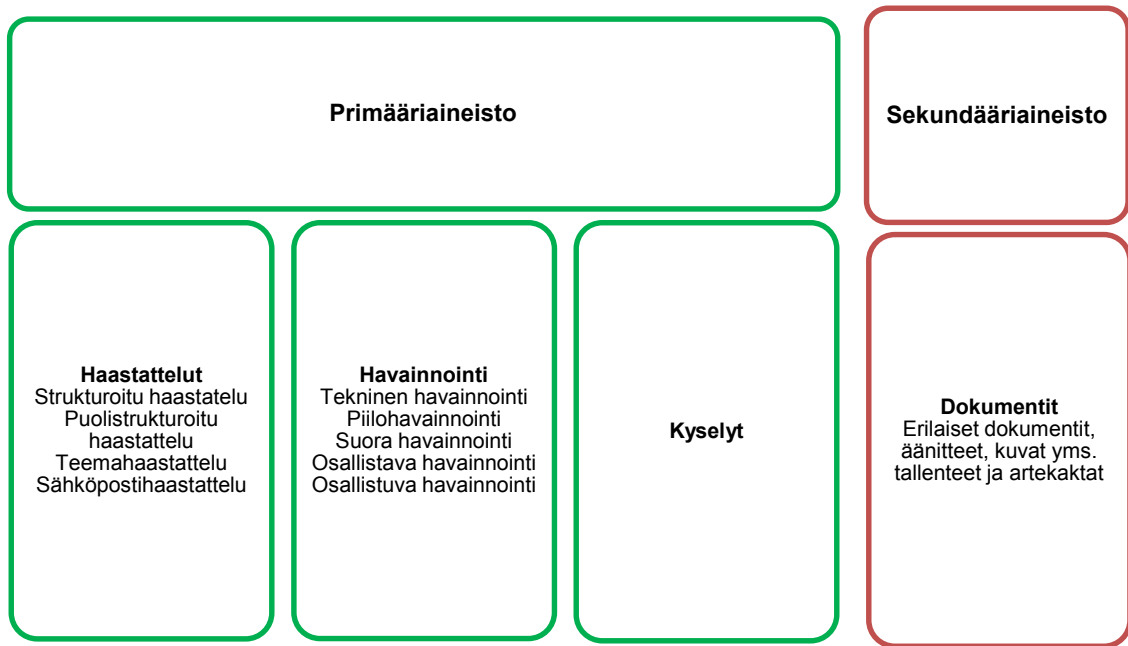
Tutkimuksen rajaamisella tarkoitetaan tutkimuksen aihepiirin täsmentämistä ja supistamista hallittavaksi alueeksi. Tämä tutkimus on pyritty rajaamaan koskemaan ainoastaan RenoNorden ASA Group Suomen yhtiön RenoNorden Oy: keräysvälinehankintoja. Kaikki muut hankinnat on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Työssä tullaan viittamaan hankintojen ja strategian kehittämiseen yleisesti, kuitenkin niin, että keskitytään kohdeyrityksen keräysvälinehankintoihin.

6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa hyödynnetään kirjallisuudesta löytyviä teorioita ja menetelmiä keräysvälinehankintastrategian - ja prosessin totuttamiseksi. Kananen (2015, 131- 132) on kuvannut laadullisen toimintatutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä kuvan 3 mukaisesti. Primääriaineiston ja sekundääriaineiston kerääminen voi tapahtua perinteisiä menetelmiä käyttäen tai internetiä hyödyntäen. Primääriaineiston muodostaa tutkijan itsensä keräämä, juuri tätä tutkimusta varten kerätty tieto eri lähteistä. Sekundääriaineisto voi olla erilaisia dokumentteja, pöytäkirjoja, vuosikertomuksia tai vastaavia dokumentteja, joilla tutkittavaan aiheeseen pääsee perehtymään ennalta. Joissakin tapauksissa koko tutkimus voi perustua sekundääriaineistoista saataviin tietoihin.

Työssä käsitellään strategian luomista ja siihen liittyviä teorioita ja käsitteitä. Selvitetään mitä keräysvälinehankintastrategian luomisessa tulee ottaa huomioon ja mitä vaatimuksia hankintastrategian luomiselle tulee asettaa sekä käsitellään strategiakäsitettä yleisesti ja valittuja analysoinnin- ja kehittämisen työkaluja ja niiden avulla saatavaa tietoa keräysvälinehankinnoista. Analysoinnin työkaluna esitellään SWOT- analyysi, spend- analyysin prosessit ja portfolioanalyysi ja pohditaan ABC- analyysin soveltuvuutta. Kehittämisen työkaluna on hankintojen kokonaiskustannusajattelun hyödyntäminen.



Kuva 1. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät (Kananen, 2015, 131).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään hyvin suurelta osin primääriaineistoa. Tutkimus toteutetaan pääosin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena, hyödyntäen määrällisiä elementtejä. Aineiston kerääminen on tehty vuosilta 2014 ja 2105. Suuri osa aineistonkeruusta tapahtuu osallistuvana havainnointina, sillä tutkija on itse mukana toiminnassa. (Kananen, 137). Havainnoissa hyödynnetään myös muita havainnointitapoja. Tutkimuksessa hyödynnetään haastatteluja sähköpostihaastattelujen muodossa. Myös tutkimuksen kysely toteutetaan sähköpostikyselynä.

SWOT- analyysin ja spend- analyysin avulla selvitetään keräysvälinehankintojen nykytila. Spend- analyysissä keräysvälinehankintojen kehittämiseksi selvitetään, mistä keräysvälineitä on ostettu, mihin tarpeisiin ja millaisilla hinnoilla (Iloranta, Pajunen-Muhonen 104, 2012). SWOT- analyysissä kuvataan keräysvälinehankintojen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet.

Keräysvälinehankintastrategian luomiseksi hyödynnetään lisäksi perinteisiä strategian työkaluja, kuten strategiakarttaa. Itse strategian toteuttamisessa hyödynnetään spend-analyysiä ja portfolioanalyysiä. Lisäksi strategian toteuttamista tarkastellaan toimittajien valinnan teorioiden näkökulmasta.

Balanced Score Cardin eli tasapainotetun suoritusmittariston osalta selvitetään onko työkalusta apua keräysvälinehankintojen kehittämiseen vai tullaanko suoritusmittaristo jättämään tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja jos tullaan niin miksi.

Tarvittavan tiedon kerääminen tapahtuu taloushallinnon järjestelmistä. Tiedonkeruun osalta lisähaastetta muodostaa 2015 tapahtunut järjestelmämuutos, jonka jälkeen haettavia tietoja on useammassa eri ohjelmistossa. Kummastakaan järjestelmästä ei ole saatavissa valmista yksiselitteistä tietoa vaan se on kerättävä ja muokattava itse. Tiedonkeruun yhteydessä suoritetaan keräysvälineiden osalta kategorisointi ja luokitellaan keräysvälinehankinnat ominaisuuksien ja käyttökohteiden perusteella.

Hankintojen kartoituksen eli spend- analyysin avulla saadaan muodostettua keräysvälineille omat hankintakategoriat. Yrityksessä ei ole aiemmin suoritettu keräysvälineiden osalta hankintojen kategorisointia, joten tavoitteena on, että nyt suoritettavan keräysvälinekategorisoinnin jälkeen mallia voidaan hyödyntää myös muiden hankintojen tarpeisiin.

Mittariston rakentamisen haasteena on, että sen rakentaminen vaatii aikaa. Lisäksi tulokorttimittaristo soveltuu paremmin organisaatioille, joiden toiminta on vakiintunutta (Lindroos, Lohivesi 2010, 200.) Kovissa muutospaineissa olevien organisaatioiden, kuten RenoNorden Oy, ei välttämättä kannata rakentaa tulokorttiin perustuvaa mittaristoa vaan valita yksinkertaisempia ja joustavampia mittaristoja.

Keräysvälinehankintastrategia luodaan kuten mikä tahansa strategia, jolloin voidaan hyödyntää yleisiä strategiakäytäntöjä. Westelund & kumpp. (2015, 13- 22) esittää edelleen, että vain tekemistä voidaan johtaa. Mittaamisessa on tärkeää erottaa ne asiat ja toiminnot, joita kannattaa mitata. Numerotavoitteiden ja yksittäisten toimenpiteiden mittaaminen yrityksissä on jo tuttua, mutta haasteellisempaa on mitata toimintatapaa ja uusia työkäytäntöjä. Strategian läpivienti on usein haastavaa. Eteenpäin vieminen tulisi edetä pienin askelin eikä tulisi keskittyä vain isoihin hankkeisiin.

Parhaimmillaan ihmiset toteuttavat ja muokkaavat strategiaa jatkuvasti (Koski-Lukkari 2016, 9). Keräysvälinehankintojen strategiakartta rakennetaan, kuten rakennettaisiin koko yrityksen strategiakarttaa. Strategian suunnittelu ja toteutus eivät saa olla erillään toisistaan. Ihmiset, joita asia koskee, tulee ottaa suunnitteluun mukaan alusta lähtien.

Iloranta, Pajunen-Muhonen mukaan (2012, 145) monet yksittäiset strategialinjaukset johtavat jäykkyyteen ja osaoptimointiin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Strategiakarttaan kootaan keräysvälinehankintojen osalta visio, joka toimii tavoitteena suunnitellulle päämäärälle ja on linjassa koko yrityksen vision kanssa. Strategiakarttaan valitaan keräysvälinehankintojen kannalta tärkeimmät näkökulmat (taloudellinen – ja asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä henkilöstö ja osaaminen).

Jokaiseen näkökulmaan mietitään keräysvälinehankintojen osalta tärkeimmät tavoitteet. Lisäksi tavoitteille etsitään todellisia keinoja, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa (Kaplan, Norton 92- 93, 2009). Kuten yrityksen strategia, myös keräysvälinestrategia muodostuu useista rinnakkaisista ja toisiaan täydentävistä teemoista (Kaplan, Norton 94, 2009). Strategiakarttaan (liite 1) on kuvattu kullekin osa-alueelle kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät ovat tekijöitä, joiden avulla on mahdollista saavuttaa asetettu päämäärä.

7 Nykytila-analyysi

Tässä kappaleessa selvitetään yrityksen hankintojen lähtötilannetta ja menetelmiä nykytilanteen selvittämiseksi. Arvioimalla vallitsevaa lähtötilannetta, on mahdollista löytää ensimmäiset suuntaviivat kehittämistyölle.

Yrityksen hankintapolitiikkaan on kirjattu määritelmät alihankkijoiden ja toimittajien valintakriteereistä ja yhteistyön laadusta. Hankintojen strategiset linjanvedot tehdään johdoryhmässä ja hankinnat on hajautettu eri organisaatioille. Erikseen nimettyä hankintaorganisaatioita ei ole eikä ostopolitiikkaa ole erikseen kirjattu yrityksen toimintajärjestelmään.

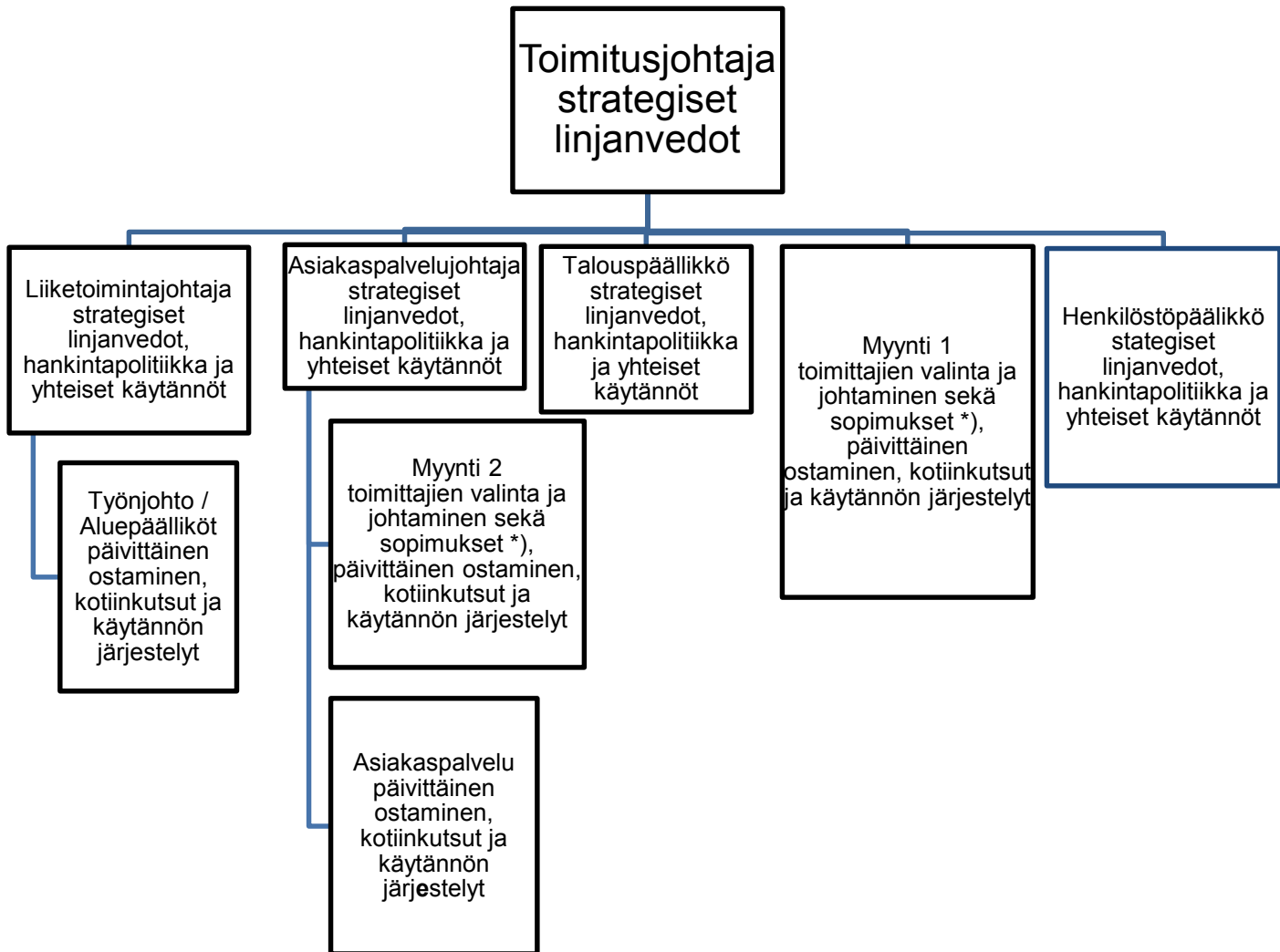
Hankintojen osalta yrityksellä on hankintapolitiikka kustannuksiltaan merkittävimmille hankinnoille, kuten kuljetuskalusto ja siihen liittyvät hankinnat sekä kuljetusten alihankinnalle. Alihankkijahallinta on kirjattu osaksi yrityksen toimintajärjestelmää. Kuljetuskalusto – ja siihen liittyvät hankinnat on keskitetty liiketoimintajohtajalle. Toimintapolitiikkaan on määritelty yhteistyökumppaneiden valintaan vaikuttavat tekijät kuten esimerkiksi taloudellinen – ja tuotannollinen luotettavuus, kehityskyvykyys- ja halukkuus sekä maantieteellinen kattavuus. (Koivisto, 2014)

Toimintajärjestelmään on kirjattu ohjeet alihankkijahallinnasta ja myyntiorganisaation kokonaisvastuusta ympäristöhuollon kokonaispalveluissa. Toimittajiksi hyväksytään sellaiset toimijat, jotka täyttävät vähintään tilaajanvastuu.fi mukaiset vaatimukset. Toimittajiin pidetään yhteyttä säännöllisesti ja heitä auditoidaan yrityksen auditointiohjelman mukaisesti. (HFT Network Oy toimintajärjestelmä 2015.)

Keräysvälineiden osalta yrityksen hankintastrategia ja hankintaprosessit ovat puutteellisia eikä keräysvälineiden osalta ole määritelty selkeää toimittajaverkostoa. Keräysvälineiden ja niihin liittyvien tuotteiden osalta hinnoittelu ja tarjoama räätälöidään asiakaskohtaisesti, mikä aiheuttaa sen, että myös rutiiniostot vievät tarpeettomasti aikaa. Keräysvälineiden osalta hankintapäätökset ovat perustuneet pääasiassa hintaan ja saatavuuteen. Tämän lisäksi on haluttu ylläpitää toimittajasuhteita sellaisiin yrityksiin, jotka eivät kilpaile yrityksen kanssa ympäristöhuollon logistiikassa tai kokonaispalveluissa.

Liiketoimintajohtaja vastaa yrityksen omaan kalustoon liittyvistä materiaali- ja palveluhankinnoista. Asiakaspalvelujohtaja vastaa mm. kehitykseen ja materiaalivirtoihin liittyvistä hankinnoista, kuten esimerkiksi raportointijärjestelmän kehittämisestä ja vastaanottolaitosten raaka-aineiden hintaneuvotteluista. Henkilöstöpäällikön hankintoihin kuuluvat henkilöstöön läheisesti liittyvät hankinnat kuten. esim. kuljettajien työvaatteet. Myyntiorganisaation hankinnat liittyvät pääasiassa kaupan- ja teollisuuden asiakkuuksien hankintoihin. Näitä hankintoja ovat mm. alihankkijapalvelut, keräysvälineet ja materiaalivirtoihin liittyvät hankinnat. Työjohtajan hankinnat liittyvät läheisesti kuljetustuotannon tarpeisiin, kuten korjaamopalveluihin, varaosiin ja muihin vastaavan tyyppisiin hankintoihin. Asiakaspalvelun hankinnat liittyvät toimistotarvikkeisiin ja myynnin hankintojen tukemiseen kuten mm. kuljetusten ja keräysvälineiden tilauksiin.

Eri organisaatioilla sekä organisaatioiden sisällä on erilaisia näkemyksiä käytettävistä toimittajista ja palveluntuottajista. Nykyisen hankintapolitiikan heikkoutena on se, että se ei ota suoraan kantaa siihen kuka tekee ja missä tehdään päätökset toimittajan tai alihankkijan valinnasta.



Kuva 2. RenoNorden Oy hankintojen organisaatiokaavio, nykytila. *) *sopimusten esivalmistelu ja hintaneuvottelut*.

RenoNorden Oy:n hankintastrategiasta ja strategisista linjanvedoista päätetään johtoryhmässä. Toimittajien valintaan, toimittajien johtamiseen sekä sopimusten laatimisen käytetään hajautettua mallia, jossa eri organisaatioiden yksilöillä on tietty päätöksentekovalta. Päivittäiseen ostamiseen liittyvät hankinnat toteutetaan niin lähellä tuotantoa kuin mahdollista. Päivittäiseen ostamiseen osallistuvat lähellä tuotantoa olevat tahot, kuten kuljetustuotannon työnjohto, myynti, asiakaspalvelu tai taloushallinto.

Keräysvälinehankintojen osalta ostamisen sekä vastaanoton seuranta on puutteellista. Merkittävin ongelma liittyy keräysvälineiden osalta talouden hallintaan, jossa ei ole tarkkaa kokonaistietoa siitä mitä todella hankitaan ja paljonko siihen käytetään rahaa. Hajanaisesta tiedonpuutteesta seuraa ongelmia hankinnan osalta myös keräysvälinei-

den elinkaaren myöhemmissä vaiheissa kun selvitetään takuu, kunnossapito, varaosa ym. kysymyksiä.

Nykytilan selvittämiseksi tutkimuksessa käytetään SWOT-analyysiä sekä spend- että portfolioanalyysijä. SWOT- analyysin avulla voidaan selvittää nykytilanteen heikkoudet, vahvuudet, uhat ja mahdollisuudet. Samalla voidaan pohtia miten hyödynnämme vahvuuksia ja mahdollisuuksia ja millä keinoin minimoimme uhkien ja heikkouksien määrää.

Spend-analyysin avulla kerättävää tietoa voidaan jalostaa portfolioanalyysissä. Spend-analyysissä kartoitetaan mitä, mistä, keneltä ja kuinka paljon. Portfolioanalyysi perustuu havaintoon, että hankittavat tuotteet eivät ole samanarvoisia ja eri kategoriat vaativat erityyppisiä strategioita ja toimintamalleja. Hankinnan portfolioanalyysissä ei tarkastella toimittajia vaan tuotteita ja tuoteryhmiä. Tuoteryhmien hankinnan portfolioa voidaan hyödyntää hankintojen kehittämisprojekteissa ajatusten herättäjänä. (Kraljic 109–117, 1983). Keräysvälinehankintojen Kraljicin matriisissa kuvataan eri tuoteryhmien sijoittuminen nelikentässä kuva 2.

7.1 Keräysvälinen hankintojen SWOT- analyysi

Alla olevassa kuvassa on kuvattu keräysvälinehankintojen nykytilan heikkoudet, uhat, vahvuudet ja mahdollisuudet. Analyysistä voidaan havaita, että suurimmat heikkoudet liittyvät tuotevalikoiman suppeuteen ja puutteellisuuteen, pitkiin toimitusaikoihin sekä vähäiseen määrää toimittajia. Suurimmat uhat taas muodostuvat siitä, että joidenkin tuotteiden osalta toimittajavalikoima on äärimmäisen suppea. Mahdollisuuksia keräysvälinehankinnoissa ovat uusien tuotteiden ja yhteistyökumppaneiden löytäminen. Vahvuutena on ketterä organisaatio, jolla on hyvät suhteet alihankkijoihin ja toimittajiin. Myös SWOT- analyysin tietoja voidaan hyödyntää keräysvälinehankintastrategian kehittämisessä.



Kuva 3. SWOT analyysi RenoNorden Oy (ent. HFT Network Oy) keräysvälinehankintojen nykytilanteesta.

7.2 Spend- analyysi

Spend- analyysin eli hankintojen kartoituksen tavoitteena on havainnollistaa mitä hankintaan, keneltä hankitaan, minne ja mihin tarpeisiin hankitaan ja millä hinnoilla (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 104). Tässä tutkimuksessa hankintojen osalta kartoitetaan hankinnat keräysvälineiden osalta. Analyysi on ensimmäinen osa keräysvälinehankintastrategian tukiprosessia.

Kartoitusta varten tarvittavat tiedot haetaan taloushallinnon järjestelmistä (JHL Win, Visma ja Wise) vuosilta 2014 ja 2015. Keräysvälinehankintojen kehittämisen prosessi on alkanut vuoden 2015 alussa, joten järjestelmistä saatava tieto kertoo lisäksi sen, miten tilanne on muuttunut tai kehittynyt tänä aikana. Eri hankintoja ei ole kategorisoitu taloushallinnon järjestelmissä, joten kategorisointi suoritetaan tutkijan toimesta tässä vaiheessa.

Hankintojen kartoitus muodostaa lähtökohdan hankintojen kehittämiseksi ja luokittelulle. Kartoituksessa luokitellaan keräysvälinehankinnat taloudellisen merkityksen perusteel-

la, sillä sen avulla voidaan yksinkertaisesti havainnollistaa asioiden ja hankintojen keskinäisiä suhteita. Muita luokitteluperusteita voisivat olla esimerkiksi toimittajamarkkinapohjainen jaottelu tai jaottelu hankinnan kohteen monimutkaisuuden mukaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 107–113.)

Kartoituksen avulla saadaan selville lähtötilanne ja tunnistetaan kehittämiskohteet. Prosessi on jatkumo, sillä toimialallamme uusien tuotteiden ja toimittajamarkkinoiden etsintä vaatii jatkuvaa kehittämistä eikä ole koskaan valmis. Nyt valmistuva luokittelu antaa tiedot lähtötilanteesta ja mahdollisuuden jatkuvalle kehittämiselle.

Kartoituksen ensimmäisessä vaiheessa selvitetään keräysvälinehankinnat ja toimittajat. Tieto kerätään taloushallinnon eri järjestelmistä. Tämän jälkeen eri järjestelmistä kerättyä sekalaista tietoa jalostetaan ja järjestellään hankintaryhmittäin ja toimittajittain (Lorentz, Väänänen 2013, 5-6.)

Seuraavaksi ryhmitellyt hankinnat asetetaan kustannusvaikutuksen mukaiseen suuruusjärjestykseen (Lorentz, Väänänen 2013, 8.) Keräysvälinehankinnat luokitellaan muutamaaan ryhmään niiden arvon perusteella. Analyysia tehdessä on tärkeä huomata, että hankinnan arvo ei ole aina välttämättä sama kuin tuotteen tarpeellisuus. Jokin artikkeli voi olla asiakkaan palvelukokemuksen kannalta hyvinkin tärkeä, vaikka se ei näyttele suurta osaa itse hankinnoissa (Sakki 2003, 91–92.)

Hankintojen ryhmittelyn jälkeen selvitetään käytettävien toimittajien määrä per kukin tuoteryhmä. Lorentz, Väänänen mukaan (2013,8) suurin säästömahdollisuus ja kehittämispotentiaali löytyvät niistä hankintaryhmistä, joissa on eniten toimittajia. Sen jälkeen kun toimittajat on saatu selville, ne asetetaan suuruusjärjestykseen ja määritellään kullekin toimittajalle hankintasummat (Lorentz, Väänänen 2013, 9.)

Analyysin viimeisessä vaiheessa tarkastellaan saatuja tuloksia ja aletaan etsiä kehittämiskohteita. Analyysin avulla saadaan selville, paljonko keräysvälinehankintoja tehtiin vuosina 2014 ja 2015. Analyysistä olisi tarkoitus selvittää myös, paljonko rahaa kului yhteensä ja paljonko rahaa kului per ostotilaus. Lisäksi saadaan selville ketkä toimittajat ovat saaneet suurimman osan hankinnoista. Onko tässä mahdollisuutta yhdistellä tai vähentää? (Lorentz, Väänänen. 2013, 11.)

Spend- analyysin jaottelun taustalla on ABC-analyysi, joka auttaa havaitsemaan asioiden ja hankintojen keskinäisiä tärkeysjärjestyksiä. ABC- analyysi johtaa usein käsittelemään erisuuruisia hankintoja eri tavoin. Yksittäisen hankinnan merkityksen kuvaaminen rahassa on hyödyllistä ja auttaa arvioimaan kehittämisenäkökulmaa. Hankintoja on kuitenkin hyödyllistä miettiä pitkäjänteisesti ajatellen koko elinkaarta, käytön kustannuksia ja asiakastyytyväisyyttä (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 107–108.)

ABC-analyysi perustuu Pareto- sääntöön (Pareton- periaate, 20/80-sääntö), jossa esimerkiksi 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta tai vaihtoehtoisesti 20 % toimittajista muodostaa 80 % hankintojen arvosta tai 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta. ABC-analyysin pohjalta voidaan tyypillisesti tunnistaa tärkeydeltään hyvinkin erilaisia luokkia, joita kannattaa ohjata eri tavoilla (Logy Ry.) Vaikka ABC- analyysi on yksi hankintatoimen käytetyimpiä työkaluja, sitä ei varsinaisesti käytetä tässä työssä, koska ABC- analyysin jaottelu ei tutkijan mielestä sovellu suoraan työssä tutkittaviin keräysvälinehankintoihin vaan keräysvälinehankintoja on tarkasteltava niiden ryhmittelyn näkökulmasta.

7.3 Portfolioanalyysi

Kraljichin matriisissa hankittavat tuote- ja palveluryhmät on luokiteltu niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden mukaan. Matriisin avulla hahmotetaan yritykselle strategisesti tärkeät tuotteet ja toimittajat sekä mahdollisesti tehtävät toimenpiteet jonkin tuotteen tai palvelun sijoittumisesta matriisissa toiseen kohtaan. (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012, 116.)

Rutiininimikkeistä, joita ovat muun muassa muoviset 140l- 660l astiat, säkkilaineet, säkit, paalainnarut, saatava hyöty saattaa olla pienempi kuin ostajan kustannukset. Näissä tuotteissa hankintoja tulisi keskittää ja automatisoida (Iloranta, Pajunen- Muhonen 2012,119.) RenoNorden Oy:ssä tämä tarkoittaa sitä, että rutiinituotteiden tilausjärjestelmää ja yrityksen omaa sisäistä toimintaa tulisi tehostaa. Tällä hetkellä rutiinituotteiden menekki on jatkuvaa ja melko tasaista sekä kunnallisen jätehuollon että kapan ja teollisuuden asiakkuuksissa. Lisäksi rutiinituotteissa markkinoiden yleinen hintataso on tiedossa. Nykyisillä tilauserillä ei ole mahdollista saavuttaa suuria määrälennuksia. Näiden tuotteiden osalta varaston hallittavuus ja toimitusten tehostaminen olisivat ne tekijät, joilla on mahdollista saavuttaa säästöjä. Varastohallintajärjestelmän

luomisen jälkeen on mahdollista siirtyä automaattitilauksiin, jolloin säästyy työaikaressursseja.

Pullonkaulatuotteissa tulisi varmistaa saatavuus. RenoNorden Oy:n pullonkaulatuotteita ovat vähämenekkkiset, mutta asiakaskokemuksen kannalta tärkeät sisäkeräysvälineet. Yrityksellä ei ole näitä välineitä omassa tuotevalikoimassa, eikä näin ollen myöskään markkinoilla minkäänlaista kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. Pullonkaulatuotteiden toimitusajat ovat pitkiä. Myynti tyrehtyy hyvin usein toimitusajan pituuteen tai mallikappaleen puutteeseen.

Volyymituotteissa, kuten esimerkiksi paalaimet, puristimet, lavat, kontit, yrityksellä on muutama hyvä yhteistyökumppani, joiden kanssa yhteistyössä pystytään tarjoamaan markkinoille vastaavia ratkaisuja kuin kilpailijoilla. Tämän työn kirjoittajan näkemyksen mukaan volyymituotteissa tulisi kehittää toimittajayhteistyötä niin, että yritys olisi aidosti valmistajan kanssa kehittämässä parhaita ratkaisuja markkinoille. Laitevalmistajan näkökulmasta kirjoittajan näkemys on se, että yrityksellämme on osaamista ja ammattitaitoa auttaa valmistajaa tuotekehityksessä oman osaavan henkilökunnan toimesta sekä yrityksemme asiakaskunnalta saatujen palautteiden ja kehitysideoiden perusteella. Hyötynä tässä olisi mahdollisuus markkinoida markkinoiden edistyksellisimpiä laitteita ja näin erottua kilpailijoista. Tällä hetkellä markkinoilla oleva tarjonta ei juurikaan poikkea toisistaan hinnaltaan eikä ominaisuuksiltaan. Asiakkaan tehtäväksi jää käytännössä valita haluaako esimerkiksi Suomessa, Saksassa, Puolassa tai Liettuassa valmistetun laitteen. IoT (Internet of Things) suuntautumista tulisi edelleen kehittää keräysvälineissä. Digitalisointi myös tällä osa-alueella tulee entisestään kehittymään ja luomaan uusia käyttöä helpottavia ratkaisuja markkinoille.

Ilorannan (2014) mukaan strategisten tuotteiden segmentissä hankintaosaaminen korostuu. Matriisissa puristimet on kirjattu sekä volyymituotteisiin, että strategiaan tuotteisiin. Nämä laitteet edustavat molempia segmenttejä samoin kuin erikoiskeräysvälineet, jotka voivat olla asiakaskohtaisesti räätälöityjä esimerkiksi asiakkaan sisustukseen tai kauppakeskuksen värimaailmaan. Kraljicin matriisi yrityksen keräysvälinehankinnoista on esitetty liitteessä 2.

8 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu Kaplanin ja Nortonin tulokorttiteoriaan. Kaplanin ja Nortonin mallista on olemassa myös useita eri variaatioita, joita käsitellään luvussa lyhyesti. Teoriaosuudessa käsitellään myös hankintojen organisointia ja eri organisaatiomallien etuja ja haittoja.

Balanced Score Card on R. S Kaplanin ja D.P Nortonin 1990-luvun alussa esittelemä työkalu, jonka keskeinen ajatus on purkaa johdon pitkäjänteiset tavoitteet pienemmiksi jokapäiväisiksi tavoitteiksi ja onnistumisiksi. Työkalua kehittäessään, he ovat huomanneet, että kaikki tulokortin mittarit niin taloudelliset kuin toiminnallisetkin perustuvat organisaation visioon ja strategiaan (Kaplan, Norton 2002, 3-4.) Iloranta, Pajunen – Muhonen (2012, 373) mukaan tasapainotetun suoritusmittariston tärkeimpiä ominaisuuksia on sen nivoutuminen yritysstrategiaan. Menetelmän etuna on se, että se ohjaa keskittymään mittariston rakentamisessa kriittisiin menestystekijöihin sekä olennaisimpiin asioihin. Tasapainotetun mittariston valintaan vaikuttaa mm. se onko mittareita varten tarvittavia tietoja saatavissa yrityksen järjestelmistä (Lindroos, Lohivesi 2010, 197.) Eri näkemykset tulokortin hyödyllisyydestä antavat pohjaa tulokortin käytettävyydestä kehittämisen välineenä.

Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainotettu tulokortti (BSC, Balanced Score Card) mittaristo liittyy läheisesti myös strategiakarttaan. Strategiakartassa ylitason pitkäjänteiset tavoitteet puretaan yhä pienemmiksi joka päivän tavoitteiksi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 373). Tulokorttiin kootaan kullekin ryhmälle (taloudellinen, - asiakas, - prosessi ja henkilöstö) omat mittarit. Tulokortin mittaristo voi perustua esimerkiksi kriittisiin menestystekijöihin (key performance indicator, KPI- mittarit) eli niihin asioihin, joissa onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti menestymiseen. Mittaaminen ei saa olla liian työlästä eikä aikaa vievää. Mittaamisesta saatava hyöty tulee olla suurempi kuin siihen käytetyt resurssit ja sen tulee tukea asetettuja tavoitteita (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 374–375). Hankinnassa on otettava huomioon, että kriittisiä menestystekijöitä on tarkasteltava sekä kokonaisuutena että kunkin ryhmän osalta erikseen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 372).

Westelundin & kumpp. (2015, 2-8) ovat esittäneet että, strategia tulee kiteyttää yhdelle A4 sivulle, jotta se on ymmärrettävä. Hyvä strategia on yksinkertainen ja konkreettinen. Strategian merkityksen oivaltaminen nopeuttaa valitun strategian toimeenpanoa. Stra-

tegian tarkoituksena on nostaa yrityksen arvoa sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Strategian toimeenpanossa tulee keskittyä niihin tärkeisiin liiketoimintoihin, joilla arvonluominen on mahdollista. On huomattava, että arvonluominen ei välttämättä aina ole taloudellisen arvon luomista, vaan se voi olla myös jokin muu asia, jonka yritys kokee tärkeäksi. Strategian onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että ihmiset tekevät niitä asioita, joille on strategiassa asetettu tavoitteet. Mitä nopeammin tavoitteet ovat organisaatiossa selvillä, sitä nopeammin toimintaa voidaan kääntää haluttuun suuntaan.

Yksi toiminnanohjauksen suorituskykymittarin malleista on Olven, Royan ja Wetterin malli, joka perustuu Kaplanin ja Nortonin teorian pohjalle, mutta on konkreettisempi ja käytännönläheisempi. Tämän mallin ongelmana on kuitenkin se, että siinä ei oteta tarpeeksi huomioon strategiatyötä ja mittareiden johtamista strategiasta (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 97.)

Toivasen mallilla on useampi eri teoreettinen esikuva. Kaplanin ja Nortonin lisäksi tässä mallissa esikuvina ovat lisäksi Tableau de Bord, Malisen malli ja Erkki. K. Laitisen dynaaminen suorituskykymittaristo. Toivasen kehittämää BSC- projektimallin sanotaan sopeutuvan aiempia malleja paremmin suomalaisiin yrityksiin (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 98.) Toivasen mallissa on toiminnallisen käyttöönoton kuvaus tehty varsin selkeäksi, josta syystä uskon sen sopivan hyvin suomalaisille yrityksille.

Delta malli on yhdysvaltalaisessa MIT Sloan Scholl of Managementissa kehitetty malli, joka keskittyy yritysten kilpailustrategioihin. Tässä mallissa liiketoiminnan strategian tavoitteena on aikaansaada kiinteä yhteys asiakaskuntaan ja tehdä asiakas riippuvaiseksi yrityksen tuotteista ja palveluista. Tuotannollisen toimintatavan yritykset ja julkishallinnot valitsevat Delta mallin sijaan usein perinteisen tulokorttimallin, mutta asiakaspalvelulähtöiset organisaatiot voivat löytää tästä mallista kilpailuetua. Tämä malli on otettu osaksi vuonna 2004 uudistettua tasapainotettua tulokorttia (Lindroos, Lohivesi 2010, 201 – 203.)

Kaplanin ja Nortonin alun perin kehittämään tulokorttia on kritisoitu muun muassa siitä, että organisaatioiden on mahdoton sopia strategiasta niin tarkasti, että siitä voidaan luoda yhtenäinen tulokortti tai siitä, että valittaessa väärä strategia, tulokortti toteuttaa väärää strategiaa tehokkaasti kohtalokkain seurauksin. Kolmantena kritiikin aihe-

na on ollut, että voidaanko strategiaa todellisuudessa koskaan kuvata muuttamalla mittaria? Vastakysymyksenä voidaan esittää samalla, että onko siihen tarvettakaan?

Osa asioista, joihin organisaatio ei voi vaikuttaa, voidaan jättää tuloskortin ulkopuolelle (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 232- 233.) Kuten voidaan havaita, ei välttämättä ole yhtä ainoa oikeaa tapaa tarkastella yrityksen tavoitteita ja niille asetettavia mittareita. Tästä johtuen työssä tullaan hyödyntämään Balanced Score Card oppeja, mutta ei rakenneta Kaplan & Nortonin mallin mukaista tasapainotettua suoritusmittaristoa. Työn teoria tullaan pohjaamaan pitkälti tuloskorttiajatteluun ja sen avulla pyritään ratkomaan tutkimusongelmaa.

Työssä tarkastellaan myös toimintolaskennan teorian hyödyntämistä keräysvälinehankinnoissa. Toimintokustannuslaskennan tavoitteena on toiminnan parantaminen ja tehostaminen. Työssä käsitellään yhden keräysvälinekategorian kokonaiskustannuslaskentaa esimerkinomaisesti osana kustannusten tunnistamista.

Perinteisessä ostossa huomio painottuu lähes yksinomaan hintaan, vaikka hankintapäätöksellä olisi paljon vaikutusta myös muihin kustannuksiin. Monissa päätöksissä hankittavan tuotteen tai palvelun kokonaiskustannukset voivat pitkällä aikavälillä olla merkittävämpiä kuin välitön hankintahinta. Tällöin kokonaiskustannusajattelu auttaa tunnistamaan kaikki hankintapäätöksestä aiheutuvat kustannusvaikutukset (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 152.) Hankintojen kokonaiskustannusajattelussa tavoitteena on ymmärtää millaisiksi tuotteen tai palvelun kokonaiskustannukset muodostuvat eri vaihtoehtojen välillä eri tuote – tai palveluratkaisussa tai vaihtoehtoisilta toimittajilta (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 153.) Keräysvälinehankinnoissa kokonaiskustannusajattelu lisää hankintatoimen kustannustietämystä.

Kankkunen, Matikainen, Lehtinen (2005, 248) väittävät, että tuloskortin mittaristojen heikkous on siinä, että ne kuvaavat yleensä mennyttä aikaa. Malmi, Peltola, Toivanen (2006, 49) taas esittävät, että BSC on tulevaisuuteen suuntautunut mittaristo, jolla yritysten on mahdollista parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua ja tunnistaa uusia sisäisiä prosesseja, tuoda esille avainhenkilöstön tarpeet sekä painottaa asiakaslähtöisyyttä

Malmi, Peltola, Toivanen (2006, 19) esittävät myös, että yritysten ongelmat eivät useinkaan johdu huonosta strategiasta vaan siitä, että strategiaa ei pystytä muuttamaan

toiminnaksi. BSC:n hyvyys mittarina on heidän mukaansa siinä, että se pakottaa konkretisoimaan ja määrittelemään täsmällisesti sen mitä strategiaan on kirjattu ja ottamaan kantaa siihen miten tavoite aiotaan saavuttaa.

Itse olen sitä mieltä, että tulokorttiajattelussa on paljon hyvää ja se auttaa tunnistamaan yrityksen menestystekijöitä, tavoitteiden määrittelyä ja eri näkökulmia. Tulokorttiajattelua on mahdollista hyödyntää toimintojen kehittämisessä ilman, että rakentaa itse tulokorttia.

Yrityksen ulkopuolelta ostettavat materiaalit, tuotteet ja palvelut muodostavat monessa yrityksessä merkittävän osan yrityksen kustannuksista, toimialasta riippuen 50- 80 % yrityksen kokonaiskustannuksista (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012, 21.) Tätä lähtökohtaa vasten ei ole merkityksetöntä, kuinka hankintojen kokonaisuuden hallintaa organisoidaan. Iloranta, Pajunen-Muhonen (2012, 317–320) ovat jakaneet hankintojen organisoinnin keskitettyyn, hajautettuun ja ns. hybridiorganisaatioon, joita kuvattu seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on koottu Iloranta, Pajunen - Muhonen (2012, 319 – 320) mukaan tärkeimpiä toimintaympäristön piirteitä, joista nähdään mitä etuja ja haittoja keskitetyissä ja hajautetuissa hankintaorganisaatioissa voi olla. Organisaation kannalta paras tapa toimia määritellään kussakin yrityksessä tapauskohtaisesti. Useimmiten parhaiten toimii hajakeskitetty hybridiorganisaatio, jolloin hankintoja tarkastellaankin niihin liittyvien tehtävien perusteella (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012, 320-321.)

Määttä (2010, 269 -270) on selvittänyt väitöskirjassaan kuntien hybridiorganisaatioiden johtamista. Hänen mukaansa hybridiorganisaation johtamisessa pitää löytää tasapaino keskitetyn kontrollin ja autonomisuuden välille. Samalla hän pohtii onko hybridiorganisaatiossa mahdollista saavuttaa tehokkuuden ja hallinnan tasapainoa ja onko siihen edes järkevää pyrkiä?

RenoNorden Oy:n osalta keskitetty organisaatorakenne soveltuisi lähinnä koko konsernia koskeviin hankintoihin, joissa on mahdollisuus saavuttaa etuja keskittämällä hankintoja (ks. One RenoNorden, kpl 2). Koko konsernia kattavissa hankinnoissa tarvitaan myös erityisosaamista (esim. kuljetuskalusto ja jätepakkaaja hankinnat). Keräys-

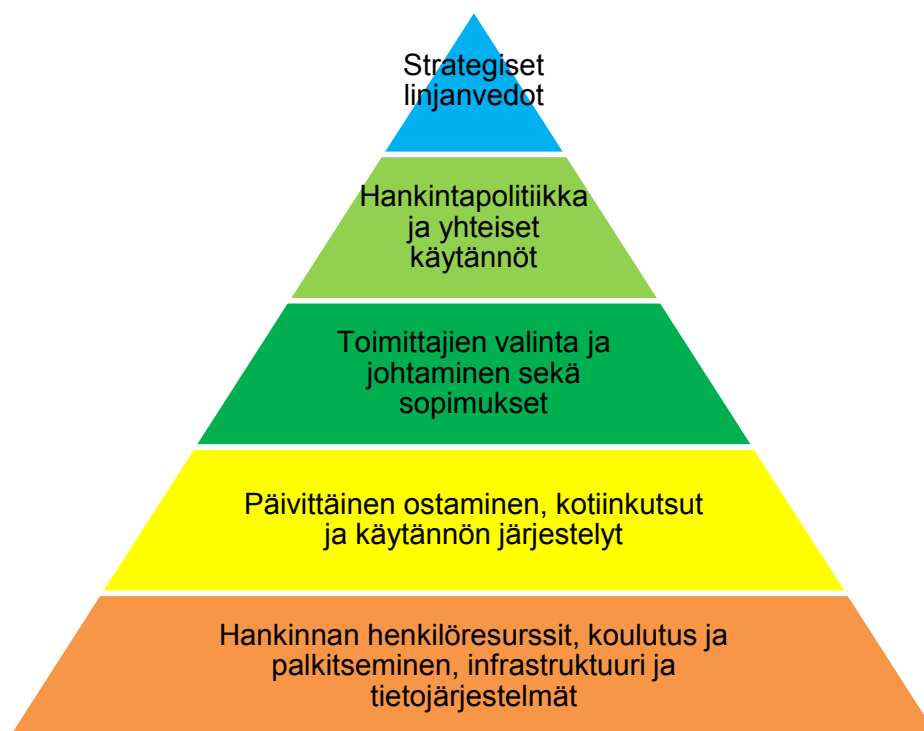
välinehankintojen osalta toimiva malli voisi olla hybridimalli, jossa erityisosaamisen tarpeet ja tehokas hankintaorganisaatio yhdistyisivät hajautetun organisaation etuihin.

Taulukko 1. Hankintaorganisaatioiden keskittämisen ja hajauttamisen edut ja haitat (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 319–320)

Keskitetty organisaatio	Hajautettu organisaatio	Harkitse
<p>•EDUT</p> <ul style="list-style-type: none"> •Volyymien keskittämisestä neuvotteluvoimaa ja skaalaetua -> yhteiset edulliset ostohinnat •hankintojen laajemman standardoinnin mahdollisuus •Tehokkaampi hankintaorganisaatio-> organisaation kustannukset pienemmät •Erikoisosaaminen lisääntyy, koulutuksen merkitys lisääntyy •Tiivis hankintaorganisaatio on helpompi johtaa, mitata ja palkita •Pääomakulujen ja varastojen helpompi hallittavuus <p>•HAITAT</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yksiköiden päätöksenteko on rajoittunutta-> saattaa herättää vastarintaa yksiköissä •Standardoinnissa ei osata ottaa huomioon liiketoimintayksiköiden strategisia tarpeita •Hankintahenkilöstön rooli jää kapeaksi ja yhteys muihin toimintoihin heikoksi •Hankintayksikön työntekijöiden etäisyys hankittaviin tavaroihin tai palvelun tarvitsijaan on suuri •Hankintayksikkö keskittynyt esim. pääkonttoriin -> työntekijöiden keskittyminen 	<p>•EDUT</p> <ul style="list-style-type: none"> •Rajoitukseton päätöksenteko liiketoiminnan ehdoilla --> suora tulostavastuu •Toimittajat ja tavaroiden / palvelujen käyttäjät välittömässä yhteydessä toisiinsa •Toimittajien parempi hyödyntäminen tuotekehityksessä •ostoon osallistuvien tehtävät laaja-alaiset •Yksinkertainen raportointi •Vähäinen byrokratian ja koordinoinnin tarve <p>•HAITAT</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ostovoima sirpaloitunut ja neuvotteluvoima menetetään •Sopimukset, hinnat ja ehdot erilaisia eri yksiköissä •Standardointi vaikeaa •Osaamisen kehittäminen vaikeaa •Konserni- ja yritystasolla hankintojen kokonaiskustannuste hahmottaminen vaikeaa •Hankinnan pääpaino paikallisilla toimijoilla; globaaleja mahdollisuuksia vaikeampi hyödyntää 	<p>•KESKITTÄMISTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> •yksiköillä paljon yhteisiä tarpeita •Yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti lähekkäin ja niiden välillä hyvät kulkuyhteydet •Toimittajilla on vahva neuvotteluasema •Volyymi- ja skaalaedulla saavutettavissa suuri hyöty toimialarakentee tms. vuoksi •Hankinta vaatii paljon erityisosaamista-> hajauttaminen aiheuttaisi turhaa päällekkäisyyttä •Hintaherkkyys ja kustannusvaihtelut ovat suuria-> hallinta vaatii tiivistä markkinoiden seurantaa, jota ei kannata hajauttaa <p>•HAJAUTTAMISTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Asiakkalla suuri vaikutus yrityksen hankintapäätöksiin •Yksiköiden tarpeet keskenään hyvin erilaiset •Yksiköt sijaitsevat eri mantereilla •Yksiköt ovat suhteellisen suuria ja niillä on neuvotteluvoimaa yksinäänkin •Hankintatehtävät ovat yksinkertaisia •Toimittajamarkkinoiden hinta- ja kustannuskehitys stabiilia

Olipa kyseessä tavara, palvelu tai materiaali – hankintaprosessi on pääsääntöisesti samanlainen. Tavoitteiden huolellinen määrittely ja niiden peilaaminen toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksiin ovat tärkeässä osassa prosessin onnistumista. Lisäksi tarvitaan yhteistyötä eri organisaatioiden välillä, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 215).

Keräysvälineiden osalta ei voida puhua pelkästään puhtaasta tavarahankinnasta. Usein keräysvälinehankintoihin liittyy myös palveluhankintaa ja asiantuntijapalveluja, jolloin tarpeen ja tavoitteen määrittely voi olla haastavaa. Hankinnan tehtävät on perinteisesti ymmärretty operatiiviseksi toiminnaksi. Iloranta, Pajunen - Muhonen (2012, 326) erottavat hankinnan tehtävät viiteen eri ryhmään hankinnan laaja-alaisuuden ja pitkäjänteisyyden perusteella.



Kuva 4. Hankintojen organisoinnin peruseriaatteen. (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012,327.)

Hankinnan tehtävien jaottelu selkeyttää hankintaorganisaation ajan käyttöä. Kolmion yläosan hankintojen strategisissa linjavedoissa määritellään yrityksen ja sen liiketoimintojen hankintastrategiat ja niille asetetut keskeiset tavoitteet. Strategisissa linjavedoissa päätetään myös mitkä tuotteet tai palvelut ostetaan ulkopuolelta ja mitä tuote-

taan itse sekä määritellään tärkeimmät avaintoimittajat ja yhteistyökumppanit. Vastuualueiden - ja henkilöiden nimeäminen sekä mittauksen ja palkitsemisen periaatteet ovat myös strategisia linjanvetoja. Linjanvedoissa määritellään myös kolmiossa alimpana olevat toimittajamarkkinoiden ja hankinnan organisointi sekä infrastruktuurin, tietojärjestelmien ja raportoinnin periaatteet (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 327- 328.)

Näiden järjestelmien tulisi olla yhteneväisiä yrityksen eri osissa. Hankintojen tieto, -raportointi- ja mittausjärjestelmät muodostavat hankintatoimen rungon, joiden avulla hankintoja organisoidaan. Hankintojen kehittymisen kannalta on tärkeää, että yritys panostaa myös henkilöstön osaamiseen ja kehittymiseen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 330.)

Toisella portaalla olevan hankintapolitiikan tulisi tukea yrityksen oman strategian toteutumista. Yhteiset linjanvedot voidaan pitää johtoryhmätason linjauksina, mutta ne voidaan myös hajauttaa esimerkiksi yksiköiden hankintaesimiehille. Yhteiset linjaukset voivat koskea esimerkiksi seuraavia asioita:

- Hankintapolitiikka
- Sopimuskäytännöt
- Tehtävien organisointi ja toiminnan ohjaus
- Toimittajien ohjaus (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012, 328.)

Iloranta, Pajunen - Muhonen viiden jaottelun ryhmän kolmannella tasolla on yrityksen kilpailukyvyyn kehittäminen ja ylläpitäminen. Tämä vaatii jatkuvaa uusien yhteistyökumppaneiden, toimittajien ja markkinoiden kartoittamista. Useissa yrityksissä hankintojen tehtävät on pyritty jakamaan päivittäiseen ostamiseen ja strategiaan kehittämislouonteisiin oston tehtäviin. Hyvän toimittajayhteistyön edellytyksenä on toimittajamarkkinoiden tuntemus sekä riippumatta yhteistyön tasosta, käsitys siitä mitä ostaja odottaa myyjältä. Tämän lisäksi on tunnistettava yrityksen oma neuvotteluasema markkinoilla. (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2012, 329.)

Kolmanteen ryhmään jaoteltu toimittajien valinta ja johtaminen vaativat Iloranta- Pajunen-Muhonen (2012, 297–302) mukaan:

- Toimittajamarkkinoiden tuntemusta (*supply marketing intelligence, SMI*).
 - o On ymmärrettävä toimittajia ja sitä kuinka kilpailu markkinoilla toimii.
- Toimittajien keskinäisen kilpailun hyödyntämistä.

- Toimittajalle on annettava mielikuva siitä, että ostaja tuntee ja hallitsee toimittajamarkkinat.
- Toimittajien suorituskyvyn arviointia.
 - Avoin yhteistyö ja tarpeiden selkeä määrittely edesauttavat ohjauksessa toimittajien suorituskyvyn parantamiseen.
- Toimittajien kykyjen kehittämistä.
 - Selkeät näkemysten ja kehittämiskohteiden määrittely edesauttavat keskustelua ja parhaimmillaan sekä toimittajan että ostavan yrityksen prosessien kehittymistä.
- Tiedon jakamista.
 - Toiminnan kannalta tärkeän tiedon jakaminen edesauttaa toimittajia ymmärtämään ostajan tarpeita paremmin. Tiedon jakamisessa on oltava kuitenkin tarkkana, että ei jaeta esimerkiksi sellaista tietoa, jota toimittaja voisi käyttää hyväkseen esimerkiksi sopimusneuvotteluissa.
- Yhteisen kehittämisen johtamista.
 - Ostajayrityksen intressissä tulisi olla monipuolisen yhteistyön kehittäminen toimittajan kanssa. Tällä voidaan lujittaa organisaatioiden ja henkilöiden välistä luottamusta ja yhteistyötä.

Neljänteen ryhmään luokitellun päivittäisen ostamisen ero strategiseen ostamiseen on lähinnä siinä, että päivittäisessä ostamisessa työskennellään sovittujen toimittajien ja sopimusten puitteissa, kun taas strategisessa ostamisessa keskitytään toimittajien valintaan ja etsimiseen sekä sopimusten laatimiseen. Päivittäisen ostamisen toiminnot on luontevaa hoitaa mahdollisimman lähellä tuotantoa. Päivittäisen ostamisen tehtäviä ovat ns. rutiiniosot ja kotiinkutsut (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 329.)

9 Mittarit

Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi mittaamisen tarpeellisuutta ja työssä suoritettua mittaamista sekä toimittajien seuraamiseen rakennettua työkalua.

Käytetyt mittarit eri yrityksissä ovat usein hyvin samankaltaisia, vaikka valitut strategiat poikkeavat toisistaan suurestikin. Tämä johtuu usein pitkälti siitä, että mittausjärjestelmää ei ole lähdetty kehittämään yrityksen omien tarpeiden pohjalta.

Iloranta, Pajunen-Muhonen (2012, 360) ovat määritelleet hyvälle mittarille viisi peruseriaatetta:

- 1) Mittarilla on oltava selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan
- 2) Mittarin on oltava yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä
- 3) Mittaria seurataan siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa
- 4) Mittarin on oltava riittävä laaja-alainen ja tasapainoinen
- 5) Mittaria käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä

Tässä työssä pyritään löytämään sellaisia mittareita, joilla keräysvälinehankintoja voidaan ohjata toteuttamaan keräysvälineille rakennettavaa hankintastrategiaa. Henkilöstön ja osaamisen mittaaminen käsitellään tutkimuksessa yleisesti, sillä yrityksellä on omat mittarit henkilöstön mittaamiseen eikä niitä ole perusteltua rakentaa erikseen keräysvälinehankinnoille. Muista mittareista käsitellään asiakasnäkökulman mittaamista ja jo olemassa olevia taloudellisia mittareita. Tutkimuksessa keskitytään toteamaan taloudellisten mittareiden puutteet ja annetaan kehitysehdotukset.

Työssä rakennetaan tekemistä tukevia mittareita. Prosessien ja toimittajien mittaamiseen rakennetaan työkalu, jolla tilaus- toimitusketjun hallintaa voidaan mitata ja mittarin avulla havaita mahdolliset puutteet ja tehdä sen perusteella tarvittavia toimenpiteitä.

Itse strategiaa tukevat mittarit ovat seurausmittareita eli sellaisia, jotka ohjaavat muita mittareita suuntaamaan työpanokset haluttuun suuntaan. Keräysvälinehankinnoissa strategiset taloudelliset mittarit seuraavat liikevaihdon ja kannattavuuden kehitystä ja nämä tiedot tulisi jatkossa saada suoraan taloushallinnon järjestelmistä. Asiakasmittariston tulee keskittyä asiakastyytyväisyyteen, joka ohjaa asiakkaan lukkitumista yrityksen tuote - tai palvelun tarjontaan. Prosessia kuvaavat mittarit tulee luoda niin, että ne parantavat toimittajayhteistyötä, tehostavat sisäisiä prosesseja ja ohjaavat toimintatapojen uudistumiseen. Henkilöstöön ja osaamiseen liittyvät mittarit tulee rakentaa niin, että mitattava henkilöryhmä pystyy itse seuraamaan tuloksia (Lindroos, Lohivesi 2010, 194–200.)

Keräysvälinehankintojen mittarit eivät ole pelkästään taloudellisia mittareita, koska ne mittaavat mennyttä aikaa. Lisäksi tarvitaan tekemistä mittaavia mittareita. Päivittäisen ostamisen tueksi rakennetaan taktinen mittari, joka ohjaa käyttämään sähköistä tuoteluetteloa ja selkeyttämään päivittäisen ostamisen rutiineja. Mittaristoon rakennetaan myös toimittajien arvioinnin työkalu, joka ohjaa toimittajien seurantaan ja yhteistyön

parantamiseen. Yhtenä mittarina käytetään myös SCM tulokorttia, joka antaa suunta-
viivan tämänhetkisestä tilanteesta tilaus- toimitusketjun näkökulmasta.

Tutkimuksessa luotu keräysvälinehankintojen strategiakartta on rakennettu tulokort-
tiajatteluun perustuvalla jaottelulla taloudelliseen näkökulmaan, asiakasnäkökulmaan,
prosessi näkökulmaan ja henkilöstön ja osaamisen näkökulmaan. Näistä näkökulmista
tulee johtaa yritykselle sopivat keräysvälinehankintojen mittarit, joista jo alussa mainit-
tu, että kaikkia mittareita ei tässä työssä toteuteta. Osa mittareista on jo olemassa ja
osa jää jatkokehitettäväksi. Strategiakartan periaate rakentuu monen eri tekijän syy-
seuraussuhteen mallintamiseen oman organisaation näkökulmasta. Strategiakartassa
huomioidaan sekä taloudellinen kasvu että kannattavuus (Lindroos, Lohivesi 2010,
184- 186).

Työssä tehtiin Logy Ry:n työkalun avulla arviointi tilaus- ja toimitusketjun nykytilasta
(liite 5). Nyt ensimmäinen SCM (*Supply Chain Management*) itsearviointi on tehty syöt-
tämällä yrityksen tiedot Suomen Osto ja Logistiikkayhdistyksen jäsenilleen ylläpitä-
mään järjestelmään, joka on kehitetty alun perin Tokyo Institute Of Technologyssä pro-
fessori Takao Enkawan tutkimusryhmän toimesta (Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys
Logy Ry.) Tilaus- toimitusketjun arviointi antaa näkökulman, siitä mikä tilanne on tällä
hetkellä ja mitä asioita tulee jatkossa kehittää. Tämä arviointi on apuna myös jatkossa
mittareiden kehittämisessä.

9.1 Henkilöstön ja osaamisen mittaaminen

Henkilöstön mittaamisessa tehokkain, mutta samalla eniten resursseja kuluttava tapa
on osallistaa mittauksen kohteet omien mittareidensa suunnitteluun (Kankkunen, Mati-
kainen, Lehtinen 2005, 183.) Henkilöstön osaamisen mittaamisessa keräysvälinehan-
kinnoissa voidaan käyttää pitkälti yrityksessä jo käytössä olevia mittareita kuten saavu-
tetut / menetetyt asiakkaat ja niiden liikevaihto, joten erillistä mittaria henkilöstön ja
osaamisen mittaamiseen keräysvälinehankinnoissa ei rakenneta.

9.2 Prosessien ja toimittajien suorituksen seuranta ja mittaus

Toimittajien ja palveluntarjoajien säännöllinen dokumentoitu seuranta ja suorituksen
mittaaminen on tarpeen riippumatta yhteistyön syvyydestä (Iloranta, Pajunen – Muho-
nen 2012, 315.) Käytännössä keräysvälinehankinnoissa toimittajien tai palveluntarjo-
ajien tiiviimpi ohjaus ja seuranta kannattaa kohdistaa vain niihin toimijoihin, joiden koh-

dalla saavutettava hyöty on suurin. Yksinkertainen perusluokittelu voidaan johtaa Kraljicin matriisista, joka ohjaa erottelemaan toimittajat ja palveluntarjoajat omiksi ryhmikseen. (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012, 312.) Iloranta, Pajunen - Muhonen (2012, 313) mukaan luokitteluun vaikuttavat toimittajan tai palveluntarjoajan keskinäiset valta-asetat, suhteellinen suuruus ja maantieteellinen kattavuus.

Yrityksen tulee rakentaa omaan liiketoimintaansa sopiva toimittajaluokitus ja niihin erilaistetut prosessit ja mittarit. Vakiotuotteita tai palveluja tarjoavan toimittajan ohjaamisen ja kehittämisen mittarit tulisivat olla mahdollisimman pitkälle automatisoituja vakio-mittareita ja raportteja. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 313–314.)

Yksinkertaisimmillaan suorituksen seuranta ja mittaaminen ovat yksittäisen toimituksen laadun, hinnan, määrän ja toimitusajan kontrolloimista. Mitä tärkeämpi toimittaja tai palveluntarjoaja yrityksen kilpailukyvyllä on kyseessä, sitä syvemmälle mittaamisessa ja arvioinnissa tulisi mennä, jotta sen avulla toimintaa voidaan kehittää ja optimoida (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 315.)

Alla olevaan taulukkoon on koottu asioita, joihin Iloranta, Pajunen – Muhonen (2012, 316) mukaan tulisi keskittyä suorituksen mittauksessa toimittajasuhteen laadusta riippuen. Toimittajasuhteen ollessa kertaluonteinen, riittää usein perustavoitteiden täyttyminen kuten esimerkiksi laadun, määrän tai toimitusajan pitävyys. Pitkäaikaisemman tai monimutkaisemman toimittajasuhteen ollessa kyseessä on hyvä mitata toimittajan suhtautumista ongelmiin ja kykyyn ratkaista niitä. Pitkäaikainen ja mahdollisesti jo yhteistä kehittämistä sisältävän toimittajan yhteistyön arvioinnissa tulee keskittyä jatkuvaan toiminnan tehostamiseen ja kustannusten alentamiseen. Mikäli toimittajayhteistyö on jo niin pitkällä että on rakennettu yhdessä innovaatioita ja tehty suunnittelua mittauksen tulisi keskittyä yhteisiin tavoitteisiin tähtäävien resurssien kehittämiseen.

Taulukko 2. Toimittajasuhteen laatu ja toimittajan seurannan ja mittaamisen keskeisimmät ulottuvuudet (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 316).

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Kertaluonteinen tai yksinkertainen toimittajasuhde	Perustavoitteiden täytyminen (laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus ja muut operatiivisen prosessin mittarit) Palvelunhalu ja viestintä asiakasorganisaation kanssa ja asenne tätä kohtaan
Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi toimittajasuhde	Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista niitä Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	Jatkuva kustannustason alentaminen Yhteisten prosessien tehostaminen
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen

9.3 Asiakasnäkökulman mittaaminen

Perinteiset seurantamittarit, joilla mitataan tuottavuutta ja taloudellisia tuloksia kertovat vasta jälkeenpäin miten hyvin asiakaslupaukset on pystytty täyttämään (Lindroos, Lohivesi 2010, 138.) Asiakasnäkökulman mittaaminen on mitattavista asioista ehkä haasteellisin löytää oikea mittari mittaamaan oikeita asioita. Asiakastyytyväisyyttä mittaamalla ei varmisteta asiakasuskollisuutta tai lisätä välttämättä asiakkaan ostoja yrityksestä (Lindroos, Lohivesi 2010, 195.)

Lindroos, Lohiranta (2010, 118) esittävät, että asiakastyytyväisyydelle on olemassa ns. hygieniatekijöitä ja erottavia tekijöitä. Hygieniatekijät ovat asioita, joiden tulee olla vä-

hintään tietyllä minimitasolla. Erottavat tekijät puolestaan ovat niitä tekijöitä, joilla erotetaan kilpailijoista ja luodaan asiakkaalle positiivinen kokemus asiainnista. Tästä syystä asiakastytytyvöisyyden parantaminen tulisi olla osa päivitöistä tekemistä. Joka kerta kun asiakasta kontaktoidaan, olipa kyseessä reklamaatio tai joku myy syy, on mahdollisuus parantaa asiakastytytyvöisyyttä.

Lindroos, Lohirannan (2010, 119- 121) mukaan asiakasuskollisuus on vielä tärkeämpi tavoite kuin asiakastytytyvöisyys. Yrityksissä olisi tunnistettava ne tekijät, jotka kunkin asiakkaan tai asiakasryhmän kohdalla tuottavat asiakkaalle parhaan ratkaisun ja lisäävät asiakasuskollisuutta.

9.4 Taloudelliset mittarit

Taloudellisten mittareiden valinta tulee suorittaa niin, että on muutama mittari, joilla seurataan liikevaihdon ja kannattavuuden kehitystä (Lindroos, Lohivesi 2010, 194.) Taloudellisten asioiden mittaamiseen löytyvät työkalut usein yrityksen taloushallinnon järjestelmistä. Taloudellisten mittareiden ongelmana on se, että niillä saadaan mitattua mennyttä aikaa. Haasteena on löytää taloudelle sellainen mittari, jolla voidaan katsoa myös tulevaisuuteen.

Yksi tapa mitata taloudellista tavoitteita on Ansoffin kasvuanalyysi. Tämän analyysin avulla voidaan keräysvälinehankinnoille pohtia erilaisia kasvuvaihtoehtoja ja arvioida millaisia panostuksia tai riskejä eri vaihtoehtoihin sisältyy (Lindroos, Lohivesi 2010, 227.)



Kuva 5. Ansoffin kasvuanalyysi (Lindroos, Lohivesi 2010, 227).

Ansoffin kasvuanalyysissä tavoiteltu liikevaihdon kasvu jaetaan analyysin eri ruutuihin. Kunkin ruudun osalta pohditaan mitä investointeja vaaditaan ja millä todennäköisyydellä saavutetaan toivottu tulos. Lisäksi pohditaan mitä edellytyksiä yrityksellä on kasvaa uusilla markkinoilla ja uusien tuotteiden avulla. Millaista kilpailuetua yrityksen on mahdollista saavuttaa tämän suuntaisella laajenemisella (Lindroos, Lohivesi 2010, 228.)

Esimerkki:

Yrityksen nykyinen keräysvälineiden liikevaihto kertyy kokonaisuudessaan olemassa olevilta asiakkailta. Jatkossa tavoitteena voisi olla, että 70 % liikevaihdosta kertyy nykyisiltä olemassa olevilta asiakkailta nykyisellä tuotevalikoimalla. Tämän lisäksi tavoitteena voisi olla, että nykyisille asiakkaille myydään uusia tuotteita tai palveluita jatkossa lisää 15 % liikevaihdosta. Loput 15 % tulevaisuuden liikevaihdosta tulisi muodostua täysin uusista asiakkaista ja täysin uusilla tuotteilla, joita ei ole vielä olemassa.

Ansoffin analyysia kannattaa käyttää yhdessä portfolioanalyysin kanssa, jotta mukaan saadaan myös jakelukanavien tarjoamat lisävaihtoehdot. Ansoffin analyysin tavoitteena on saada kohdennettua yrityksen voimavarat sinne mistä kasvua on kulloinkin parhaiten saatavissa (Lindroos, Lohivesi 2010, 228.)

10 Käytetyt menetelmät ja kehittäminen

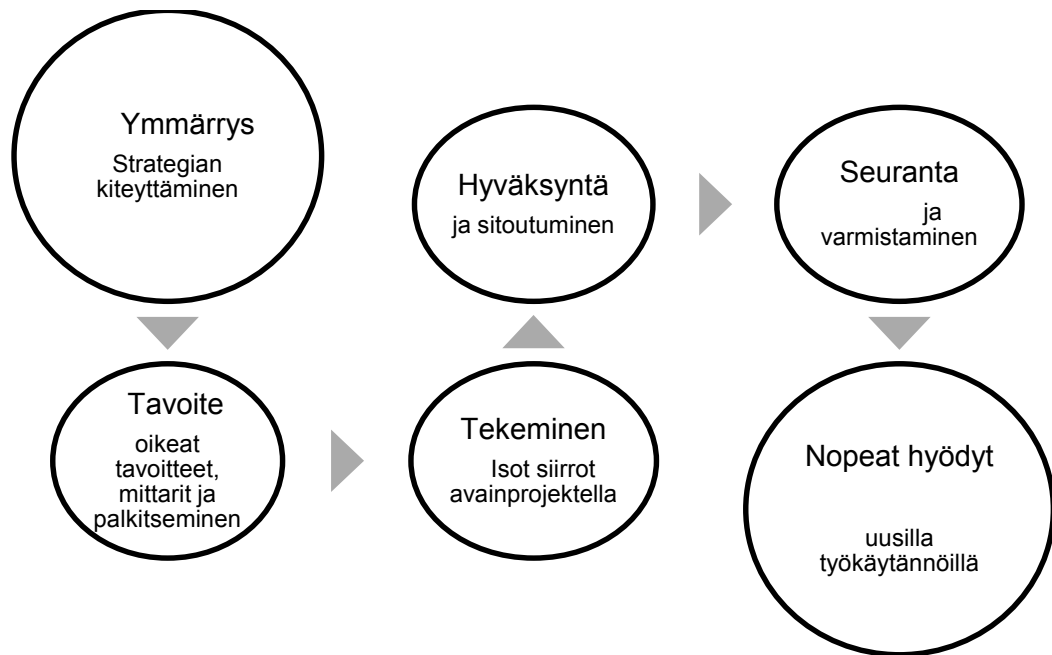
Tutkimusmenetelmä on menettelytapa tai keino, jolla havaittuun ongelmaan tuodaan ratkaisu. Tutkimusmenetelmän tavoitteena on tuottaa luotettavaa tietoa, jolle ratkaisu voidaan perustaa (Kananen 2015, 65.) Osa käytetyistä menetelmistä on kuvattu jo nykytila-analyyseissä, jossa käsiteltiin SWOT, spend – ja portfolioanalyysit. Tässä luvussa käsitellään muita tutkimusmenetelmiä kuten keräysvälinehankintastrategian rakentamista, hankintojen organisointia ja mittaamista.

10.1 Keräysvälinehankintastrategian rakentaminen

Jotta keräysvälinehankinnat voisivat olla osa yrityksen ydinliiketoimintaa, hankintatoimen on myös keräysvälineiden osalta oltava strategialähtöinen ja kehittymiskykyinen, eikä keräysvälinehankintojen johtaminen voi perustua ainoastaan rahallisiin mittareihin. Yrityksessä ei ole valmiiksi rakennettua keräysvälinehankintastrategiaa. Tästä johtuen hankintojen nykytila oli selvitettävä kustannusrakenteesta toimittajiin.

Jokaiseen näkökulmaan on mietittävä keräysvälinehankintojen osalta tärkeimmät tavoitteet. Lisäksi tavoitteille etsitään todellisia keinoja, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa (Kaplan, Norton 2009, 92- 93). Kuten yrityksen strategia, myös keräysvälinestrategia muodostuu useista rinnakkaisista ja toisiaan täydentävistä teemoista (Kaplan, Norton 2009, 94). Strategiakarttaan (liite 1) on kuvattu kullekin osa-alueelle kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät ovat tekijöitä, joiden avulla on mahdollista saavuttaa asetettu päämäärä.

Keräysvälinehankintastrategia rakennetaan kuten mikä tahansa muukin hankintastrategia. Keräysvälineissä on kyse pienestä otannasta hankintoja, mutta strategiaa on mahdollista soveltaa laajemminkin. Hankintastrategian rakentamisen eri vaiheet on kuvattu alla. Strategia määrittelee miten saavutamme asetetut tavoitteet.



Kuva 6. Keräysvälinehankintastrategian rakentamisen vaiheet (Westerlund & kumpp. 2015, 3.)

10.2 Hankintatoimen tavoitteet keräysvälinehankinnoissa

Hankintatoimen tavoitteena keräysvälinehankinnoissa on saavuttaa tehokas hankintamalli, joka tukee yrityksen strategiaa. Hankintamallin toteuttamiseen tarvitaan sitoutunut ja osaava tiimi, joka vie eteenpäin ja kehittää hankintoja haluttuun suuntaan.

Keräysvälinehankintastrategian toteutumisen kannalta on tärkeää mitata sitä mihin suuntaan strategian halutaan menevän. Mittarin tulisi mitata liiketoiminnassa tapahtuvaa parannusta tai haluttua muutosta. Strategisen mittarin tulee mitata tekemistä, johon on mahdollista vaikuttaa (Westerlund & Kumpp. 2015, 17). Tulosta mittaavat mittarit ovat yrityksen talouden kannalta oleellisia, mutta ne mittaavat mennyttä aikaa. Tekemisen mittarit taas ennustavat saavutettavaa tulosta (Westerlund & kumpp. 2015, 18).

10.3 Hankintojen organisointi

Keräysvälinehankintoja mietittäessä on selvitettävä millä jaottelumallilla tehtävien organisointi on järkevää toteuttaa. Kullakin toimintamallilla on omat etunsa. Iloranta, Pajunen-Muhonen (2012, 321 – 323) ovat jaotelleet hankinnan tehtävät seuraavasti:

- 1) Ostotehtävät liiketoiminnoittain tai yksiköittäin. Tämä on luonteva jaottelu jos eri yksiköt käsittelevät keskenään hyvin erilaisia tarvikkeita tai palveluja.
- 2) Ostotehtävät toimittajittain. Yhteistyökumppanit tulevat tutuiksi varsinkin jos sama henkilö hoitaa myös päivittäistä ostamista. Vaarana, että yhteistyökumppanilta ostetaan helppouden ja tuttuuden vuoksi, vaikka kustannuksiltaan tämä olisi vaihtoehtoista toimittajaa kalliimpi.
- 3) Key supplier manager- konsepti. Soveltuu suuriin yrityksiin, joissa ostajayrityksen koko on suuri ja organisaation rakenne hajautettu. Key supplier managerin tehtävänä on hyödyntää volyymiostot ja optimoida hankinnan koko konsernitasolla.
- 4) Ostotehtävät tuoteryhmittäin. Ostaja keskittyy yhteen hallittuun tuoteryhmäkonaisuuteen tai tuoteryhmään, jolloin ostajan osaaminen kustannusrakenteista ja toimittajamarkkinoista lisääntyy.
- 5) Lead buyer- konsepti. Kunkin keskeisen hankittavan tuote- tai palveluryhmän ostajista kootaan poikkiorganisatorinen tiimi, jonka vastuulla ovat hankintastrategiat ja hankintoja koskevat päätökset.

Tällä hetkellä keräysvälinehankinnat tapahtuvat pitkälti toimittajavalintaisesti. Yhteistyökumppanit ovat tuttuja ja ostaminen helppoa.

Keräysvälinehankintojen organisoinnin osalta Lead buyer- malli olisi sopiva, sillä siinä eri hankintakategorioista muodostetaan eri yksikkörajat ylittäviä työryhmiä, joita vetää Lead buyer ”kärkiostaja” (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 324). Tässä mallissa tiimi solmii sopimukset ja seuraa toimittajia (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 323.)

Iloranta, Pajunen-Muhonen (2012, 325) ovat kuvanneet hyvälle Lead buyer- hankintatiimille ominaisia piirteitä seuraavasti:

- Timin vastuulla on kohtuullisen kokoinen tuote- tai palveluryhmä kokonaishankinnoista
- Tiimillä on vahva innostunut vetäjä
- Tiimin kaikki jäsenet ovat osaavia ja edustavat kaikkia niitä yksiköitä, jotka kyseessä olevia tuote tai palveluryhmiä käyttävät sekä edustavat erilaisia hankintaosaamisen alueita.
- Tiimin tuote – ja palveluryhmät on selkeästi määritelty
- Tiimillä on riittävästi aikaa ja resursseja panostaa työhönsä

- Tiimillä on selkeät tavoitteet, riittävät päätöksentekovalmiudet – ja mahdollisuudet.

Yllä kuvatun mukaisen hankintakategoriakohtaisen tiimin väitetään tuottavan nopeasti hyviä tuloksia volyymietujen ja ensimmäisten yksinkertaisten standardointitoimenpiteiden tuloksena. Kilpailukyvyn parantamisena näkyvä hyöty saavutetaan aikaa myöden jos tiimille annetaan aikaa kehittyä yhdessä, riittävästi koulutusta ja tuki ylimmältä johdolta (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 325 – 326.).

Ketterä hankintaorganisaatio voi toimia ilman jatkuvaa päätöksentekoa ja turhaa byrokratiaa. Ketteryys ja tehokkuus toteutuvat kun hankintatiimi huolehtii siitä, että kaikki tarvittavat tuotteet ja palvelut ovat kotiinkutsujen tilattavassa ja tiedot ovat nopeasti saatavilla.

Keräysvälinehankinnoissa hankintatehtävät erotellaan strategiseen ja operatiiviseen tasoon. Strategisen tason tehtävät kuuluvat keräysvälinehankintatiimille. Näitä tehtäviä ovat:

- Strategiset linjanvedot
 - o Keräysvälinehankintojen tavoitteiden määrittely
 - o Keräysvälinehankintojen mittauksen periaatteet ja raportointi
 - o Ulkoistamista koskevat päätökset
- Yhteisten pelisääntöjen määrittely ja toteutus, hankintapolitiikka
 - o Tehtävien jako ja organisointi
- Toimittajien valinta, sopimusneuvottelut, johtaminen ja seuranta
 - o Strategisten yhteistyökumppaneiden valinta
 - o Sähköisen tuoteluettelon ylläpito (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 327 – 328.)

Operatiivisen tason tehtäviä ovat muun muassa päivittäinen ostaminen, käytännön järjestelyt, toimittajien ohjaaminen, arvioiminen ja kehittäminen sekä kotiinkutsut, jotka kannattaa automatisoida mahdollisimman pitkälle. Käytännössä operatiivisen tason tehtäviä voivat hoitaa muutkin kuin varsinaiseen keräysvälinehankintatiimiin kuuluvat jäsenet esimerkiksi asiakaspalvelu tai kuljetustuotannon työnjohto.

Keräysvälinehankintatiimi voi toimia yrityksessä pilottina, jonka jälkeen mallia on mahdollista jalkauttaa myös muualle hankinnan osa-alueille haluttaessa. Hankintatiimin

hyödyntämisessä on etuna myös se, että kutakin keräysvälinekategoriaa käyttävät henkilöt pääsevät mukaan päätöksentekoon ja päätöksenteossa voidaan huomioida eri yksiköiden tarpeet.

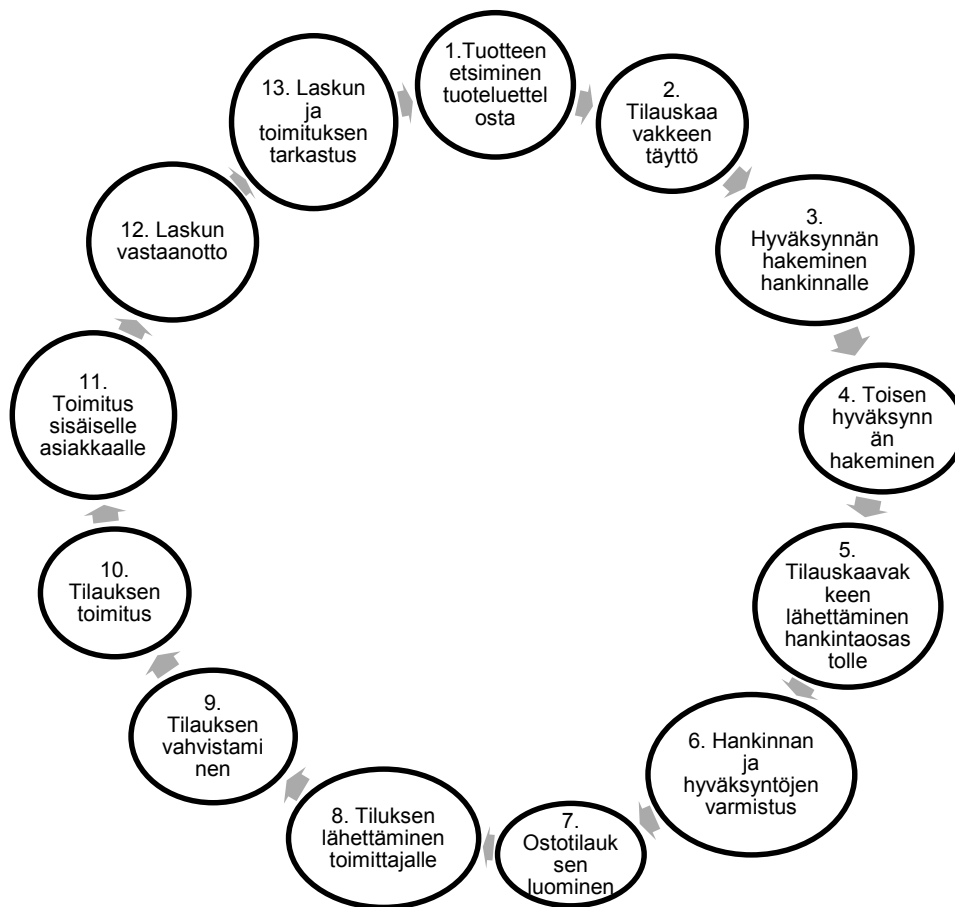
Keräysvälineiden osalta kotiinkutsuja voidaan toteuttaa hajautetusti, siellä missä millekin hankinnalle on tarvetta. Valmiiksi neuvotellut ehdot toimittajien kanssa poistaa pelon siitä, että neuvotteluvoima katoaisi tai ostovolyyymi sirpaloituisi.

Hankintojen organisointi on haluttu tuoda tähän tutkimukseen muistutukseksi siitä, että hankinnat ovat yrityksessä kokonaisvaltaista toimintaa eikä ole yhdentekevää kuinka hankintoja hoidetaan. Hankintojen organisoinnilla on pyritty hakemaan tutkimusongelmaan apua, jotta voidaan muodostaa tutkimusongelman mukainen ratkaisu keräysvälinehankintaprosesseille.

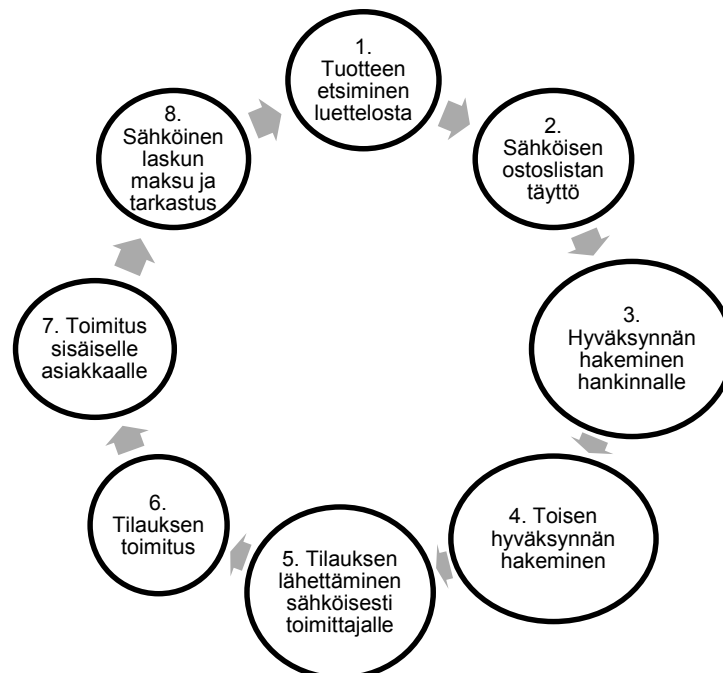
10.4 Sähköinen tuoteluettelo

Sähköisten hankintajärjestelmien avulla voidaan suorittaa yksinkertaisia operatiivisia hankintoja sähköisesti internetin välityksellä. Tällaisia hankintoja voivat olla esimerkiksi sähköiset kuljetustilaukset tai kuluttajapuolelta tutummat verkkokauppaostokset. 2000-luvun alussa sähköisten järjestelmien ennustettiin kehittävän hankintoja kaikkein eniten, varsinkin arvoa tuottamattomien toimintojen vähenemisenä (Burt, Dobler, Starling 2003, 33.) Tätä tukee myös Van Weelen (2010, 272) kuvaama malli sähköisen hankintajärjestelmän hyödyistä verrattuna perinteiseen hankintamalliin. Sähköisen hankintajärjestelmän avulla on mahdollista myös yksinkertaistaa itse hankintaprosessia. Alla on kuvattu perinteisen hankintamallin ja sähköisen hankintamallin eroavaisuuksia. Käytännön tasolla sähköinen hankintamalli vähentää monta työvaihetta perinteiseen malliin verrattuna. Tässä tutkimuksessa yksinkertaistetaan yrityksen keräysvälinehankintoja luomalla oma hankintamalli keräysvälinehankinnoille.

PERINTEINEN HANKINTAMALLI

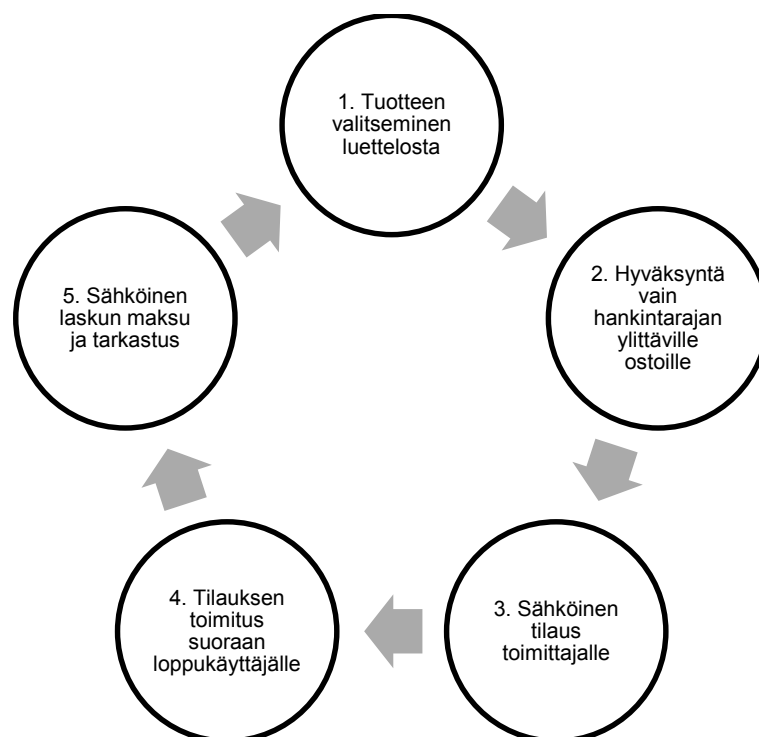


SÄHKÖINEN HANKINTAMALLI



Kuva 7. Perinteisen ja sähköisen hankintajärjestelmän erot (Van Weele 2010, 272.)

Van Weelen mallia voidaan edelleen hioa, sillä mielestäni siinä on edelleen vaihteita, joita on mahdollista karsia pois. Pienessä hankintaorganisaatiossa on mahdollista sopia rajat, joissa hankintoja voidaan suorittaa ilman erillistä hyväksymisprosessia. Varsinkin keräysvälinehankinnoissa suurin osa hankittavista tuotteista on sellaisia, joissa prosessia voidaan tehostaa. Myös tilauksen toimitusvaiheen osalta yksinkertaistaminen on mahdollista, sillä keräysvälinehankinnan kohteena olevat tuotteet tai palvelut voidaan toimittaa suoraan vastaanottajalle. Alla on kuvattu hankintamalli, jota esimerkiksi Lead buyer- hankintaorganisaatiossa olisi mahdollista hyödyntää. Oletuksena Lead buyer organisaatiossa on, että hankintaosaaminen on riittävällä tasolla ja tuoteluettelot ovat laadittu jo valmiiksi niin, että hankinta on sujuvaa ja helppoa.



Kuva 8. Yksinkertaistettu hankintajärjestelmä

Sähköisellä tuoteluettelolla tai e-katalogilla tarkoitetaan sellaista internet-pohjaista kuvastoa tai luetteloa, josta loppukäyttäjät voivat itse tilata haluamansa tuotteet. Sähköisen tuoteluettelon etuna voidaan pitää mm. sitä, että ohjelmistojen määrää voidaan vähentää huomattavasti, kun kotiin kutsujilla on mahdollisuus käyttää yhtä tietolähdettä valitessaan toimittajia tavaroille tai palveluille. Kustannusten karkaaminen on mahdollista estää sopimushinnoittelulla ja tuoteluetteloon voidaan määritellä ”kiinteät” yksikkö-

hinnat eikä tilaajien tarvitse käydä hintaneuvottelua tai hinnan tarkastusta joka kerta erikseen (Van Weele 2010, 271 -273.)

Sähköisen tuoteluettelon kolme tärkeää peruspiirrettä toimivuuden aikaansaamiseksi ovat toiminnallisuus, ulkoasu ja tuotetiedot. Tuoteluetteloa luotaessa pitäisikin kiinnittää huomiota enemmän laatuun kuin luettelossa olevan tiedon määrään. Tuoteluettelosta saatava hyöty on suoraan verrannollinen järjestelmän laadukkuuteen. Jos loppukäyttäjä ei löydä haluamaansa tuotetta tai palvelua, hän tuskin palaa etsimään sitä uudelleen. Ulkoasu ja tuotetietojen oikeellisuus ja ajantasaisuus vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen, olipa asiakas sisäinen tai ulkoinen. Tämän lisäksi sähköisen tuoteluettelon tulee olla mahdollisimman helppo käyttää. Selkeiden tuotetietojen avulla yritys voi parantaa myös kilpailuasemaansa markkinoilla. (Skjøtt-Larsen, Schary, Mikkola, Kotzab 2007, 255–260.)

Varsinkin keräysvälineiden osalta tuotekirjo on laaja ja sähköinen tuoteluettelo olisi hyödyksi sekä ostolle että myynnille. Alkuvaiheessa sähköisen tuoteluettelon hyödyntäminen sisäisesti lisäisi asiakaspalvelun nopeutta, parantaisi asiakkaan saamaa palvelukokemusta, vähentäisi hankinnoissa mukana olevien ihmisten ostamiseen kuluttamaa aikaa, jolloin resurssien käyttö olisi tehokkaampaa ja organisaation sisäinen tiedonkulku paranisi.

Keräysvälineiden osalta yritykseen on rakennettu tuoteluettelo, jota päivitetään jatkuvasti. Luettelon käyttöönotto on ollut hidasta, mutta sen käyttöönotto tulee lisääntymään käyttäjäkokemusten ja käytön helppouden myötä.

10.5 Kysely

Ennen johtopäätöksen tekemistä suoritetaan kysely sellaisille henkilöstön jäsenille, jotka ovat pääsääntöisesti tekemissä keräysvälinehankintojen kanssa. Kyselyn avulla on tarkoitus selvittää miten henkilöstö kokee tällä hetkellä keräysvälinehankinnat ja mitä epäkohtia tai kehittämisehdotuksia heillä on antaa. Kysely toteutetaan sähköpostikyselynä, josta saadut vastaukset koostetaan ja analysoidaan. Vastauksista kerätään keskiarvotulokset sekä keskihajonta, jotta tunnistetaan mistä asioista organisaation sisällä on erimielisyyksiä ja mitä tulisi entisestään kehittää. Kysymykset on laadittu niin, että niihin voidaan vastata asteikolla 1-5 (täysin eri mieltä / ei tärkeä – täysin samaa mieltä / todella tärkeä).

10.6 Keräysvälinehankintastrategian implementointi yrityksen strategiaan

RenoNorden Oy:n strategiaan on kirjattu, että yritys tuottaa ympäristöhuoltopalveluita kaupan ja teollisuuden kiinteistöille sekä asuin kiinteistöille. Operatiivinen toiminta perustuu vahvaan logistiikkaosaamiseen ja asiantuntemukseen eri jättemateriaalien käsittelyvaihtoehtoista. Asiantunteva henkilöstö suunnittelee ja toteuttaa asiakkaille tehokkaan ja kierrätystä edistävän ympäristöhuoltojärjestelmän. Monipuolisen ja luotettavan raportointijärjestelmän avulla voidaan yhdessä asiakkaan kanssa seurata tarkasti eri jättemateriaalien määriä, kustannuksia ja hyötykäyttöä (RenoNorden Oy, Toiminnan kuvaus 2017, 7.).

Yrityksen kilpailukyky perustuu henkilöstön monipuoliseen ammattitaitoon ja kokemukseen. Tehokkaalla verkostoitumisella yritys löytää ratkaisut myös vaativiin olosuhteisiin. Tarkan raportointijärjestelmän avulla voidaan tuottaa asiakkaille sellaista ympäristöhuollon tietoutta, joka antaa luotettavan pohjan ympäristöhuoltojärjestelmän kehittämiseen (RenoNorden Oy, Toiminnan kuvaus 2016, 7.) RenoNorden Oy korostaa palveluissaan materiaali kierrätyksen lisäämistä ja uusien teknisten ratkaisujen käyttöön ottoa (RenoNorden Oy, Toiminnan kuvaus 2016, 7.).

Keräysvälinehankintastrategian tulee tukea yrityksen päämääriä ja tavoitteita (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 145.) Kaplan, Nortonin (2002, 84) mukaan strategian ydin on siinä, että pystytään valitsemaan kilpailijoista poikkeava tapa tehdä toimintoja, jolla voidaan tuottaa ainutlaatuista arvoa.

Keräysvälinehankintastrategian laatimisessa on otettu huomioon se, että hankinnat rakentuvat hyvin erilaisista ja eritavoin käyttäytyvistä tuote- ja palveluryhmistä, jotka ovat suhteessa toisiinsa ja suhteessa asiakkaan tarpeeseen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 146.) Osa hankittavista tuotteista esimerkiksi sisältää räätälöityjä asiakaskohtaisia ratkaisuja, joihin sisältyy myös erilaisia asiakaskohtaisesti räätälöityjä oheispalveluja.

Hankintastrategian määrittäminen keräysvälineille on tärkeää siksi, että se on osa kaupalle ja teollisuudelle tarjottavan liiketoiminnan kokonaispalvelua ja heijastuu suoraan asiakkaan saamaan palvelukokemukseen. Keräysvälineiden hankintastrategia noudattelee hankintojen organisoinnin peruseriaatteita, jolloin huomataan hankintojen orga-

nisoinnin kuuluvan samalla tavalla hankintojen kehittämiseen kuin strategian rakentaminenkin.

Ehjän keräysvälinehankintastrategian luomiseksi on luotava toimintamalli- kategoriastrategia, jolla selvitetään erilaisiin hankintoihin liittyvät tarpeet, niiden erilaiset toimittajamarkkinat ja valitaan niistä parhaimmat käytännöt (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 146.) Tämän mallin rakentamista on kuvattu seuraavassa luvussa. Keräysvälineiden hankintastrategian tulee olla suunnitelma ja työkalu, jolla helpotetaan ostajan päivittäisten valintojen tekemistä. (Logy Ry, Hankintojen kehittäminen).

10.7 Keräysväline kategoriastrategian rakentaminen

Kategoriastrategian rakentamiseen tulee ottaa mukaan kaikki ne henkilöt, joita kyseinen hankinta koskee. Kategoriastrategiaprosessin jatkuvassa kehittämisessä on luotavaa hyödyntää myöhemmin samoja henkilöitä. Prosessissa on sovittava yhteen erilaisiin keräysvälinehankintoihin liittyvät tarpeet, toimintamallit ja toimittajakentät. Aja-tuksena asia ei ole uusi, mutta kategoriastrategiaprosessissa erilaisille keräysvälinehankinnoille kehitetään tietoisesti erilaiset toimintamallit ja asioita pohditaan yhdessä muun organisaation kanssa. Samalla pystytään kokoamaan dokumentointia, helpottamaan päivittäisiä rutiineja ja ohjaamaan keräysvälinehankintoja haluttuun suuntaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 146–147.) Van Weele (2010, 214– 215) mukaan hankintastrategian kehittämisessä yrityksen on tehtävä tietoisia valintoja ja punnittava eri vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi millaisia toimittajasuhteita halutaan kehittää tai ylläpitää, onko toimittajien määrä sopiva, millaisilla sopimuksilla yhteistyötä edistetään ja millaiset laatukriteerit toimittajille asetetaan.

Hankintatoimen tulee aktiivisesti etsiä uusia toimittajia ja kehittää olemassa olevia toimittajasuhteita. Tällainen perinteisestä kilpailutuksesta poikkeava toimintamalli vaatii sekä hankintoihin osallistuvilta, että koko organisaatiolta uudenlaisten tietojen, taitojen ja osaamisen hallintaa (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 78– 79).

Kategoriastrategiaprosessin ensimmäinen vaihe on eri keräysvälinehankintakategorioiden määrittely. (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012, 147). Ryhmittelyn edellytyksenä on, että kartoittajalla on riittävä tieto keräysvälinehankinnoista, niiden sisällöstä, tarpeista ja toimijoista. Haasteena kategorian rakentamiselle on se, että useimmista järjestelmistä saatava tieto keskittyy nykyhetkeen tai menneisyyteen eikä sieltä saa tietoa uusista

toimittajavaihtoehtoista ja toimittajamarkkinoista (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 104).

Toisena vaiheena kategoriastrategiaprosessissa on toimittajamarkkinoiden tunnistaminen. Kategoriastrategiaprosessissa selvitetään millaisia toimittajia on markkinoilla, ovatko markkinat kansalliset vai globaalit ja millaisella kustannus tai palvelutasolla toimittajat pystyvät tarjoamaan tuotteita tai palveluja (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012, 148).

Kolmas vaihe kategoriastrategiaprosessissa on mahdollisuuksien tunnistaminen. Mitä voisimme tehdä paremmin, miten voimme tehostaa toimintaa ja säästää kustannuksissa. Onko olemassa uusia toimittajia tai ratkaisuja, joita voimme hyödyntää (Iloranta, Pajunen -Muhonen 2012, 148).

Neljännessä vaiheessa kategoriastrategiaprosessia laaditaan uuden toimintamallin hahmotelma, jota on lähdettävä kehittämään ja testaamaan. Tässä vaiheessa suoritetaan toimittajien arviointi ja analysointi. Tämä vaihe osoittaa ovatko tehdyt arviot olleet liian optimistisia tai jopa vääriä (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 149).

Neljännän vaiheen hahmotelma ohjaa määrittelemään toimittajien valintakriteerejä. Toimittajien aktiivisella etsimisellä on mahdollisuus päästä kiinni markkinoiden suomiin mahdollisuuksiin. Peilaaminen omiin tarpeisiin ohjaa toimittajien valintoihin. Millaista yhteistyötä olemme valmiit tekemään, missä haluamme toimittajiemme sijaitsevan, millaista osaamista tarvitsemme (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 149).

Viidennessä vaiheessa alkaa vasta varsinaisen kategoriastrategiaprosessin toteuttaminen, jossa olemassa olevien ja uusien löydettyjen toimittajien kanssa neuvotellaan ja solmitaan sopimukset. Tärkeää on, että toimittajamarkkinoiden seuranta, arviointi ja uudelleen miettiminen ovat jatkuva prosessi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 149).

10.8 Keräysvälinehankintojen kokonaiskustannusajattelu

Kokonaiskustannusajattelu perustuu toimintolaskentaan (*activity based costing, ABC*), jossa jokaiselle yksittäiselle toiminnolle, työvaiheelle ja tehtävälle on mahdollista laskea siihen käytetty aika ja kuluneet kustannukset (Iloranta, Pajunen- Muhonen 2012, 152.) Omistamisen kokonaiskustannuksilla (*total cost of ownership, TCO*) tarkoitetaan niitä

kustannuksia, jotka syntyvät hankitun tuotteen tai palvelun koko käyttöajan aikana. Määritelmä ei ole yksiselitteinen ja tarkoituksena olisikin ymmärrys siitä, millaisiksi tuotteen tai palvelun kustannukset muodostuisivat vaihtoehtoisissa ratkaisussa (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012, 153).

Kokonaiskustannuslaskennasta on todettu, että sen tuottamasta informaatiosta on eniten hyötyä hankinnoissa, jotka ovat yritykselle taloudellisesti merkittäviä ja sijoittuvat Kraljicin matriisin yläosaan. Kokonaiskustannuslaskennasta on hyötyä myös hankinnoissa, joihin liittyy tai joista aiheutuu runsaasti epäsuoria kustannuksia, kuten hallinnollista työtä, huolto- tai ylläpitokustannuksia. Myös laajaa suunnittelua tai asiakaskohteisesti räätälöidyt hankinnat hyötyvät kokonaiskustannuslaskennasta (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2012, 158–159).

Kokonaiskustannusajattelu jättää usein hankintahinnan muodostumiseen vaikuttavat tekijät tarkastelun ulkopuolelle. Tämä aiheuttaa sen, että ei tartuta toimittajan kustannusrakenteeseen ja mallintamiseen, vaikka niihin usein olisi mahdollisuutta vaikuttaa voimakkaastikin (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 162–163.)

Kokonaiskustannuslaskenta vaatii yrityksessä eri organisaatioiden välistä yhteistyötä ja usein myös uudenlaista osaamista organisaatioiden sisällä. Kokonaiskustannuslaskennan kehittäminen ja hyödyntäminen tulisi selkeästi jakaa organisaation sisällä ja laskentaa tulisi ohjata siihen suuntaan, että raporteista on saatavissa oikeanlaista tietoa, jota myös muut toiminnot pystyvät hyödyntämään (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012, 167.)

11 Tulokset

Tähän kappaleeseen on koottu prosessista saadut tulokset keräysvälinehankintojen näkökulmasta. Tulokset koostuvat keräytystä aineistosta ja niiden analysoinnista. Tuloksien perusteella valitaan jatkokehittämiskohteet. Menetelmien ja hankinnan työkalujen hyödyntämistä varten on tehty spend- analyysi, portfolioanalyysi ja strategiakartta. Kokonaiskustannuslaskennan osalta esitetään yhdelle tuotekategorialle esimerkki malli (liite 4), jonka avulla kokonaiskustannuslaskennan ajatus keräysvälineiden osalta on hahmotettavissa. Keräysvälinehankinnat ovat pieni osa yrityksen kokonaisliikevaihdosta, joten kaikille keräysvälinehankinnoille ei ole tarkoituksenmukaista luoda laskentamallia. Nykytila-analyysissä käsitellään spend- analyysistä, portfolioanalyysistä ja ky-

selystä saatuja tietoja. Lisäksi tarkastellaan SCM tulokortista saatuja tuloksia sekä esitetään yhdelle keräysvälinekategorialle esimerkinomainen kokonaiskustannuslaskentamalli.

11.1 Spend- analyysi

Kartoituksen avulla keräysvälinehankinnat ryhmiteltiin viiteen eri ryhmään keräysvälineiden ominaisuuksien perusteella. Ensimmäiseen ryhmään valittiin käyttötarkoitukseltaan samantyyppiset keräysvälineet. Tämä ryhmä oli myös kappalemäärällisesti suurin ryhmä. Tähän ryhmään kuuluvat 140-660L muoviset keräysastiat, erilaiset rullakot sekä säckitelineet.

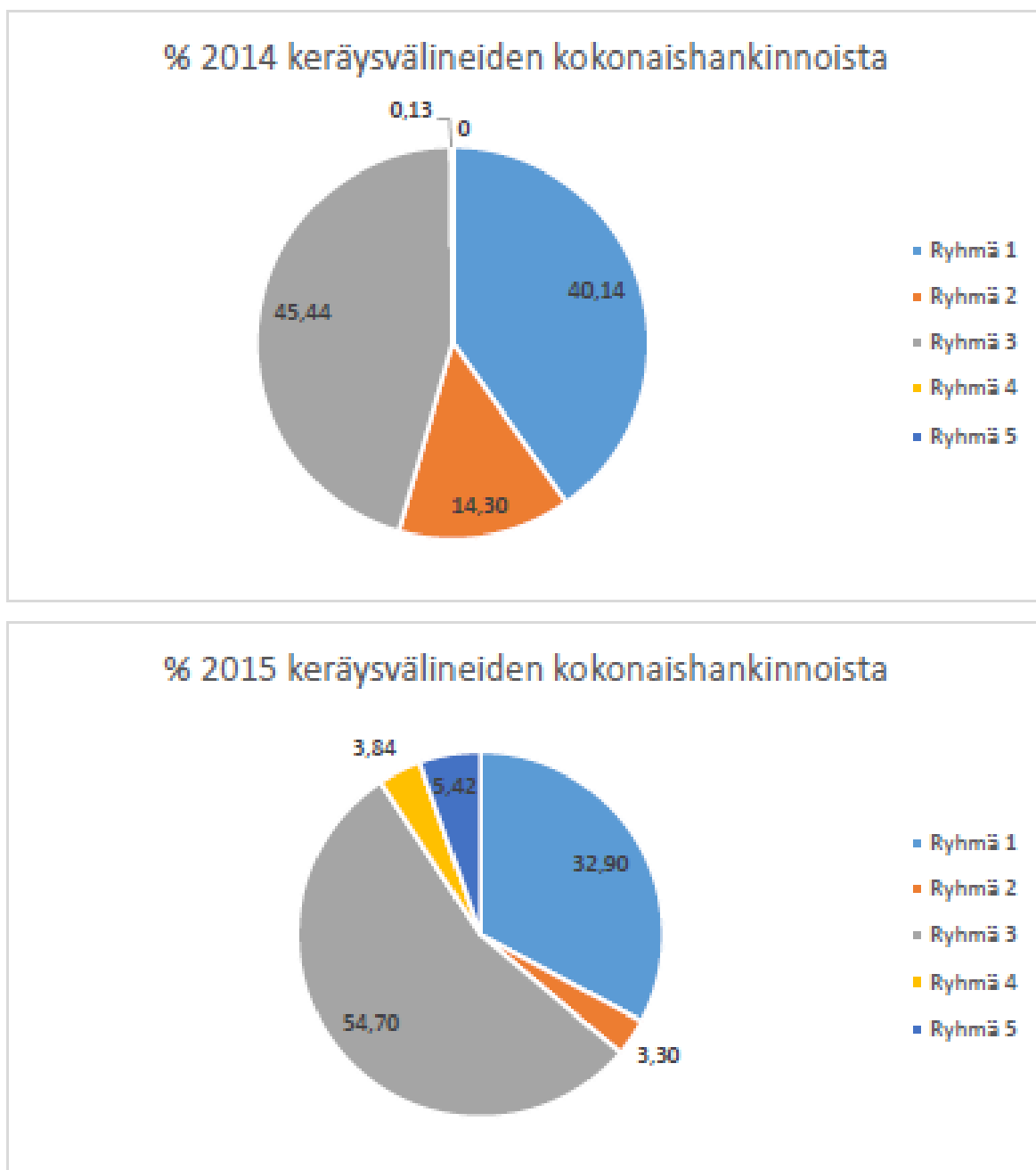
Ryhmään kaksi valittiin vaihtolavat, pikakontit, yhdistelmäkontit, etulastauskontit, kipperit ja pintasäiliöt. Nämä kaikki ovat yksikkökustannuksiltaan melko suuria, mutta kappalemäärällisesti vähäisempiä. Tämän ryhmän tuotteisiin vaikuttavat myös suuresti työturvallisuus näkökohdat päivittäisen tyhjennystyön näkökulmasta.

Kolmanteen ryhmään luokiteltiin puristimet (riippumatta niiden teknisistä ominaisuuksista), paalaimet ja lavamurskaimet eli ”rollpackerit”. Tämän ryhmän tuotteita hankitaan harvoin suoraan yrityksen taseeseen. Ryhmän kolme tuotteen kustannukset on laskettu ryhmittelyssä vuosikustannuksiksi, vaikka tuotteen tai välineen investointiaika olisi pidempi.

Neljännän ryhmän hankintojen osuus keräysvälineiden kokonaishankintojen kustannusten määrästä on vähäinen. Tämä johtuu osittain siitä, että lisävarusteita ei tiliöidä keräysvälinehankintoihin vaan ne kirjataan muuna myyntinä. Lisävarusteet, kuten jäteastian pannat, paalainnarut ja säkit ovat keräysvälineisiin liittyvää hankintaa ja ne tulisi myös näkyä niissä hankinnoissa.

Vuonna 2014 ryhmään viisi ei ole kirjattu mitään tapahtumia. Tähän ryhmään kuuluvat mm. astiansuojakaapit, asiakaskohtaisesti räätälöidyt sisäkeräysvälineet. Tiedossa on, että myös näitä hankintoja on vuonna 2014 ollut olemassa, mutta ne on kirjattu tilikartassa jonkin muun toiminnon alle eikä niiden määrää pystytty tähän otantaan selvittämään. Vuoden 2015 osalta tilanne oli edelleen sama. Ryhmän viisi välineet olivat kirjautuneet muuna tuotemyyntinä eri asiakkaille. Vuoden 2015 osalta järjestelmistä selvitetiin tämän ryhmän tietoja asiakaskohtaisesti, mutta aukotonta tietoa järjestelmästä ei ollut mahdollista saada.

Järjestelmistä saatava tieto oli myös siltä osin puutteellista, että rahtien osuutta hankinnoista ei ole eritelty vaan ne näkyvät kyseessä olevan hankinnan kirjauksissa sisälä.



Kuva 9. Hankintojen kategorisointi hankintoihin käytetyn rahamäärän perusteella 2014 – 2015.

Hankittavan tuotteen tai palvelun tärkeyttä ja tulosvaikutusta on helpointa kuvata tuotteen tai palveluhankinnan suhteellisella suuruudella kokonaiskustannuksiin. Selvitystä tehtäessä on kuitenkin muistettava ottaa huomioon se, että tietyllä hankinnalla voi olla loppuasiakkaalle tuotettuun lisäarvoon tai yrityksen kannattavuuteen kustannusosuuttaan suurempi merkitys (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012, 117).

Spend- analyysin tuloksena todetaan, että yrityksessä tulisi määritellä tarkemmat tilikartat, jotta keräysvälinehankintoja voidaan jatkossa kehittää haluttuun suuntaan. Nykyisistä järjestelmistä saatava tieto on puutteellista ja sitä on vaikea mitata. Keräysvälinehankinnat ovat kasvaneet euromääräisesti 2014 vuoteen 2015 järjestelmästä saatavien tietojen perusteella 11,98 %.

Spend- analyysin avulla voidaan todeta, että ryhmän yksi (1) eli volyymituotteiden ja palveluiden osuus on kasvanut keräysvälinehankintojen kokonaiskustannuksista vertailujaksona. Toimittajamäärä on pysynyt likimain ennallaan. Toimittajista erottuu kaksi toimijaa, joilta suoritettut ostot ovat euromääräisesti huomattavasti muita suurempia. Volyymituotteiden 55 %:n kokonaisosuudesta näiden toimijoiden toimittamien tuotteiden ja palveluiden osuus on lähes 60 %. Rahtien osuus tulisi jatkossa pyrkiä erottamaan ja tilausmäärät sovittamaan niin, että ne olisivat pääsääntöisesti rahtivapaita.

Todellisuudessa yrityksen järjestelmästä saatuun tietoon ja toimittajien ilmoittamiin lukuihin verrattuna keräysvälinehankintojen osuus tässä ryhmässä keräysvälineiden kokonaishankinoista oli euromäärältään noin 40 % enemmän eli yrityksen hankintojen kokonaismäärästä 1,60 % vuonna 2015. Toimittajien ilmoituksia ei käytetty tässä spend-analyysissä, koska kaikilta toimittajilta tietoja ei ollut saatavissa ja eri tietolähteiden sekoittaminen olisi vääristänyt lopputulosta.

Ryhmässä kaksi (2) olevat keräysvälineet ovat tällä hetkellä sellaisia, joita pääasiassa vuokrataan palveluntuottajilta. Mikäli palveluntuottajille maksetut vuokrat olisi ollut mahdollista saada järjestelmästä esille, ilman jokaisen ostolaskun läpikäymistä, tämän ryhmän merkittävyys olisi ollut huomattavasti suurempi. Nyt tiedot ovat olemassa vain niistä hankinnoista, jotka ovat yrityksen taseeseen ostettuja välineitä. Tämän ryhmän tuotteet liittyvät usein toimijalta ostettuun palvelutuotantoon, joten on luonnollista, että keräysvälineet kuuluvat myös osaksi palvelupakettia. Tämä vähentää myös yrityksen omaa investointi ja kalustonhallinta tarvetta tässä ryhmässä.

Ryhmä kolme (3) on ostoilla mitattuna kasvanut vuodesta 2014 vuoteen 2015 merkittävimmäksi kategoriaksi. Toimittajien määrä on vähentynyt yhdellä. Tämän ryhmän tuotteet vaativat suuria investointeja ja näkyvät yrityksen vuokravastuina pitkään. Tämän tuoteryhmän kannalta kokonaiskustannuslaskentaa kannattaa harkita, sillä tuotteet vaativat elinkaarensa aikana huomattavasti suurempaa huomiota kuin muiden tuoteryhmien tuotteet. Asennus, huolto, kuljetus, neuvonta, rahoitus ynnä muiden kustannuksien jyvittäminen oikein olisi tässä tuoteryhmässä ensi arvoisen tärkeää.

Ilman kokonaiskustannuslaskentaa ryhmän kolme tuotteet ovat yritykselle taloudellisesti kannattavin tuoteryhmä. Tässä ryhmässä on tehty tutkimuksen aikana järjestelyjä eri toimittajavaihtoehtojen välillä, etsitty uusia toimittajia ja rahoitusvaihtoehtoja markkinoilta.

Ryhmässä neljä (4) huomataan, että niistä suuri osa kirjautuu muualle kuin keräysvälinehankintoihin. Tämän ryhmän osalta on todettava, että hankinnat sekä niistä saatu tuotto on jopa keräysvälineissä vaatimaton, mutta lisäpalveluna asiakkaalle usein merkittävä. Se, että asiakas saa kaiken tarvittavan jätehuoltolaitteisiin liittyvän samalta luukulta lisää asiointiin helppoutta ja parantaa asiakastytyvääisyyttä. Tässä ryhmässä olevien tuotteiden markkinoimisella myyntiä on mahdollista kasvattaa ja saada samalla hankintaan järjeistystä.

Ryhmän viisi (5) tuotteet ovat osin kokonaan uutta tuotevalikoimaa, jota on alettu lanseeraamaan tutkimuksen aikana vuoden 2014 keväällä. Tämän ryhmän ostoja ei ole kirjattu järjestelmässä hankintoihin ja tästä syystä seuranta on haastavaa. Ryhmän viisi tuoteperheen avulla yrityksen on mahdollista löytää aivan uusia asiakkaita, jotka eivät välttämättä toimi perinteisesti ympäristöhuollossa.

Tutkittavana olevista keräysvälineistä saadut vuokratuotot olivat vuonna 2014 yrityksen kokonaisliikevaihdosta 2,92 % kun vuonna 2015 keräysvälineistä saadut vuokratuotot olivat 3,13 % kokonaisliikevaihdosta (luvut suhteutettu eri vuosien liikevaihtoon). Myydyt keräysvälineet on kirjattu järjestelmässä eri asiakkuuksien alle, joten niistä saatavaa tietoa ei ollut mahdollista kerätä tähän tutkimukseen sen työläyden vuoksi. Keräysvälinehankinnat edustavat vain pientä osaa kokonaishankintojen määrästä yrityksessä. Hankintojen ryhmittelyn jälkeen selvitettiin käytettävien toimittajien määrä per kukin tuoteryhmä. Toimittajien lukumäärä on esitetty taulukossa 3. Toimittajien lukumäärä on vähentynyt 27 toimijasta 19 toimijaan.

Taulukko 3. Toimittajien lukumäärä ryhmittäin.

Toimittajien lkm		
	2014	2015
Ryhmä 1	12	6
Ryhmä 2	9	4
Ryhmä 3	5	5
Ryhmä 4	1	2
Ryhmä 5	0	2

Taulukkoon 4 on koottu kaikki toimittajat ja asetettu ne hankintasummien perusteella prosentuaalisesti suuruusjärjestykseen. Kullekin toimittajalle on annettu numero, joka pysyy samana riippumatta siitä mihin hankintaryhmään toimittajalta on ostettu palveluja.

Taulukosta huomataan, että toimijoilta 2 ja 7 osuus ryhmän 1 hankinnoista on kasvanut vuodesta 2014 vuoteen 2015. Ryhmän 1 toimijoiden määrä on ollut vuonna 2014 12 kpl kun se seuraavana vuonna on vähentynyt puoleen. Lorentz, Väänäsen mukaan (2013, 8) juuri tässä ryhmässä olisi eniten kehittämispotentiaalia suurimman toimittajamäärän johdosta. Lisäksi tämän ryhmän osalta on jatkossa mietittävä linjaus mitä toimittajaa halutaan jatkossa käyttää, sillä Toimittaja 7 kilpailee ympäristöhuollossa samoista asiakkaista RenoNorden Oy:n kanssa. Toimittaja 2 kanssa tulisi aloittaa voilymineuvottelut tai etsiä kokonaan joku uusi toimittaja tämän ryhmän keräysvälineille, jotta kilpailukyky jatkossa säilytetään. Toimittajan 2 kanssa yhteistyö ei ole ollut aina saumatonta ja Toimittaja 2 ei pidä RenoNorden Oy:tä kovin merkittävänä ostajana. Vuosiotot tältä toimijalta (myös muut kuin keräysvälineet) ovat noin 7 % yrityksen kokonaishankintojen määrästä.

Ryhmän kaksi osalta lähes kaikki toimijat ovat vaihtuneet vuoden 2014 ja 2015 aikana. Ainoastaan Toimittajalta 2 ostetut hankinnat ovat kasvaneet. Tämäkin puoltaa edellisen kappaleen pohditaan syvemmästä toimittajayhteistyöstä ja hintaneuvottelusta ko. toimijan kanssa.

Ryhmässä kolme tilanne on haasteellinen Toimittajan 13 kohdalla. Toimittajan tulevaisuus on epävarmalla pohjalla ja tältä toimijalta ostot ovat kasvaneet seurantajakson aikana. Määrällisesti ryhmän kolme viiden toimittajan määrä tuntuu yrityksemme tar-

peisiin sopivalta, mutta tässä ryhmässä tulisi etsiä uusia innovatiivisia ratkaisuja ja varsinkin Toimittajan 13 tilalle on etsittävä korvaava tai parempi vaihtoehto. Lisäksi tulisi pohtia tämän tuoteryhmän osalta jatketaanko nykyisellä toimintamallilla nykyisten toimijoiden kanssa vai harkitaanko esimerkiksi omaa maahantuontia, valmistusta tai huoltoverkostoa tämän ryhmän tuotteille ja palveluille.

Ryhmässä neljä on vain muutamia toimittajia. Tämän ryhmän osalta kaikki hankinnat eivät kirjaudu järjestelmässä keräysvälinehankintojen alle, joten toimittajia on todellisuudessa enemmän ja ryhmän ostot ovat myös jonkin verran suuremmat kuin mitä tietoa järjestelmästä on saatavissa. Tämän ryhmän toimittajilla ja tuotteilla on runsaasti kilpailua markkinoilla. Tämän ryhmän toimittajiin eikä tuotteisiin kannata uhrata kovin paljon panostusta, mutta tuoteryhmää voi pikkuhiljaa kehittää paremman asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. Tässä ryhmässä olevat tuotteet ovat juurikin sitä pientä lisäpalvelua, jota asiakkaat kaipaavat kokonaisvaltaiselta jätehuollon toimijalta.

Ryhmän viisi Toimittajan 7 vahvuus ovat kilpailukykyiset hinnat ja nopea asiakaspalvelu. Heiltä tilattuja tuotteita on saatavissa myös muualta, mutta ostamisen helppous on todennäköisesti suurin syy tämän toimittajan käyttöön, vaikkakin Toimittaja 7 on yrityksen kilpailija, kuten aiemmin mainitsin.

Toimittajan 30 tuotteista on lanseerattu yritykselle kokonaan uusi tuoteperhe. Toimittajan 30 kanssa pitkälle menevä yhteistyön rakentaminen ja yhteistyössä tehty tuotekehitys voivat olla se tekijä, jolla yrityksen on mahdollista erottua muista kilpailijoista markkinoilla. Yhteistyö on vielä tuoretta ja vaatii rakentuakseen vielä aikaa. Asiakaskokemuksien jakaminen ja avoin keskustelu ovat antaneet kuitenkin jo hyvää pohjaa alkaneelle yhteistyölle.

Taulukko 4. Toimittajien määrä per tuoteryhmä ja toimittajalta hankittu osuus kussakin tuoteryhmässä.

2014									
Ryhmä 1	ostot % ryhmässä	Ryhmä 2	ostot % ryhmässä	Ryhmä 3	ostot % ryhmässä	Ryhmä 4	ostot % ryhmässä	Ryhmä 5	ostot % ryhmässä
Toimittaja 1	0,08	Toimittaja 1		Toimittaja 1		Toimittaja 1		Toimittaja 1	
Toimittaja 2	34,37	Toimittaja 2	7,42	Toimittaja 2		Toimittaja 2	100,00	Toimittaja 2	
Toimittaja 3	14,72	Toimittaja 3		Toimittaja 3		Toimittaja 3		Toimittaja 3	
Toimittaja 4	0,16	Toimittaja 4		Toimittaja 4		Toimittaja 4		Toimittaja 4	
Toimittaja 5	0,22	Toimittaja 5		Toimittaja 5		Toimittaja 5		Toimittaja 5	
Toimittaja 6	0,74	Toimittaja 6		Toimittaja 6		Toimittaja 6		Toimittaja 6	
Toimittaja 7	36,93	Toimittaja 7		Toimittaja 7		Toimittaja 7		Toimittaja 7	
Toimittaja 8	8,92	Toimittaja 8		Toimittaja 8		Toimittaja 8		Toimittaja 8	
Toimittaja 9	0,13	Toimittaja 9		Toimittaja 9		Toimittaja 9		Toimittaja 9	
Toimittaja 10	0,31	Toimittaja 10		Toimittaja 10		Toimittaja 10		Toimittaja 10	
Toimittaja 11	2,65	Toimittaja 11		Toimittaja 11		Toimittaja 11		Toimittaja 11	
Toimittaja 12	0,77	Toimittaja 12		Toimittaja 12		Toimittaja 12		Toimittaja 12	
Toimittaja 13		Toimittaja 13	37,48	Toimittaja 13	50,61	Toimittaja 13		Toimittaja 13	
Toimittaja 14		Toimittaja 14	14,44	Toimittaja 14		Toimittaja 14		Toimittaja 14	
Toimittaja 15		Toimittaja 15	3,03	Toimittaja 15		Toimittaja 15		Toimittaja 15	
Toimittaja 16		Toimittaja 16	17,09	Toimittaja 16		Toimittaja 16		Toimittaja 16	
Toimittaja 17		Toimittaja 17	0,69	Toimittaja 17		Toimittaja 17		Toimittaja 17	
Toimittaja 18		Toimittaja 18	10,32	Toimittaja 18	1,78	Toimittaja 18		Toimittaja 18	
Toimittaja 19		Toimittaja 19	1,67	Toimittaja 19		Toimittaja 19		Toimittaja 19	
Toimittaja 20		Toimittaja 20	7,75	Toimittaja 20		Toimittaja 20		Toimittaja 20	
Toimittaja 21		Toimittaja 21		Toimittaja 21		Toimittaja 21		Toimittaja 21	
Toimittaja 22		Toimittaja 22		Toimittaja 22		Toimittaja 22		Toimittaja 22	
Toimittaja 23		Toimittaja 23		Toimittaja 23	30,55	Toimittaja 23		Toimittaja 23	
Toimittaja 24		Toimittaja 24		Toimittaja 24	15,41	Toimittaja 24		Toimittaja 24	
Toimittaja 25		Toimittaja 25		Toimittaja 25	1,65	Toimittaja 25		Toimittaja 25	
Toimittaja 26		Toimittaja 26		Toimittaja 26		Toimittaja 26		Toimittaja 26	
Toimittaja 27		Toimittaja 27		Toimittaja 27		Toimittaja 27		Toimittaja 27	
Toimittaja 28		Toimittaja 28		Toimittaja 28		Toimittaja 28		Toimittaja 28	
Toimittaja 29		Toimittaja 29		Toimittaja 29		Toimittaja 29		Toimittaja 29	
Toimittaja 30		Toimittaja 30		Toimittaja 30		Toimittaja 30		Toimittaja 30	
2015									
Ryhmä 1	ostot % ryhmässä	Ryhmä 2	ostot % ryhmässä	Ryhmä 3	ostot % ryhmässä	Ryhmä 4	ostot % ryhmässä	Ryhmä 5	ostot % ryhmässä
Toimittaja 1		Toimittaja 1		Toimittaja 1		Toimittaja 1		Toimittaja 1	
Toimittaja 2	47,75	Toimittaja 2	40,32	Toimittaja 2		Toimittaja 2		Toimittaja 2	
Toimittaja 3		Toimittaja 3		Toimittaja 3		Toimittaja 3		Toimittaja 3	
Toimittaja 4		Toimittaja 4		Toimittaja 4		Toimittaja 4		Toimittaja 4	
Toimittaja 5		Toimittaja 5		Toimittaja 5		Toimittaja 5		Toimittaja 5	
Toimittaja 6	0,11	Toimittaja 6		Toimittaja 6		Toimittaja 6		Toimittaja 6	
Toimittaja 7	43,45	Toimittaja 7	24,48	Toimittaja 7		Toimittaja 7		Toimittaja 7	86,43
Toimittaja 8		Toimittaja 8		Toimittaja 8		Toimittaja 8		Toimittaja 8	
Toimittaja 9		Toimittaja 9		Toimittaja 9		Toimittaja 9		Toimittaja 9	
Toimittaja 10		Toimittaja 10		Toimittaja 10		Toimittaja 10		Toimittaja 10	
Toimittaja 11		Toimittaja 11		Toimittaja 11		Toimittaja 11		Toimittaja 11	
Toimittaja 12		Toimittaja 12		Toimittaja 12		Toimittaja 12		Toimittaja 12	
Toimittaja 13	8,10	Toimittaja 13		Toimittaja 13	73,7	Toimittaja 13		Toimittaja 13	
Toimittaja 14	0,21	Toimittaja 14		Toimittaja 14		Toimittaja 14		Toimittaja 14	
Toimittaja 15	0,38	Toimittaja 15		Toimittaja 15		Toimittaja 15		Toimittaja 15	
Toimittaja 16		Toimittaja 16		Toimittaja 16		Toimittaja 16		Toimittaja 16	
Toimittaja 17		Toimittaja 17		Toimittaja 17		Toimittaja 17		Toimittaja 17	
Toimittaja 18		Toimittaja 18		Toimittaja 18		Toimittaja 18		Toimittaja 18	
Toimittaja 19		Toimittaja 19		Toimittaja 19		Toimittaja 19		Toimittaja 19	
Toimittaja 20		Toimittaja 20		Toimittaja 20		Toimittaja 20		Toimittaja 20	
Toimittaja 21		Toimittaja 21	13,39	Toimittaja 21		Toimittaja 21		Toimittaja 21	
Toimittaja 22		Toimittaja 22	21,81	Toimittaja 22		Toimittaja 22		Toimittaja 22	
Toimittaja 23		Toimittaja 23		Toimittaja 23	9,82	Toimittaja 23		Toimittaja 23	
Toimittaja 24		Toimittaja 24		Toimittaja 24		Toimittaja 24		Toimittaja 24	
Toimittaja 25		Toimittaja 25		Toimittaja 25		Toimittaja 25		Toimittaja 25	
Toimittaja 26		Toimittaja 26		Toimittaja 26	2,41	Toimittaja 26		Toimittaja 26	
Toimittaja 27		Toimittaja 27		Toimittaja 27	11,31	Toimittaja 27	33,33	Toimittaja 27	
Toimittaja 28		Toimittaja 28		Toimittaja 28	2,77	Toimittaja 28		Toimittaja 28	
Toimittaja 29		Toimittaja 29		Toimittaja 29		Toimittaja 29	66,67	Toimittaja 29	
Toimittaja 30		Toimittaja 30		Toimittaja 30		Toimittaja 30		Toimittaja 30	13,57

11.2 Portfolioanalyysi

Keräysvälinehankintojen portfolioanalyysi on esitetty liitteessä 2. Portfolioanalyysin ajatuksena on selvittää, millä keinon organisaatio voi parantaa asemaansa suhteessa toimittajaan. Jonkin tuotteen sijoittuminen matriisissa tiettyyn paikkaan ei välttämättä ole sille tuotteelle ainoa oikea sijainti ja portfolioanalyysin avulla voidaan havaita vaihtoehtoisia lähestymistapoja (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 125.)

Portfolioanalyysissa tuotteet ja palvelut on jaettu neljään eri ryhmään niiden tärkeyden mukaan. Rutiininimikkeillä on pieni ostamisen riski ja pieni tulosvaikutus. Rutiininimikkeiden kohdalla tarpeiden yhdistely, volyymin kasvattaminen ja operatiivisen tehokkuuden aikaansaaminen ovat osa perustrategiaa. Tässä ryhmässä hankintojen kokonaiskustannukset tulisi pystyä minimoimaan ja tilaaminen tehdä mahdollisimman yksinkertaiseksi ja automaattiseksi (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 126.)

Rutiinituotteiden osalta hankintaprosessia tulisi jatkossa tehostaa ja harkita yhteistyön tekemistä Group tasolla. Volyymiostoilla saatava säästö on selvitettävä ja järjestelmistä saatava tieto tulisi kohdistaa oikein. Vaihtoehtona voisivat olla pohjoismaiset yhteisostot tai ostojen keskittäminen kansallisesti yhdelle tai kahdelle toimittajalle. Ostojen keskittämisellä neuvotteluasemaa on mahdollista parantaa ja ”meillä ei ole juuri nyt varastossa”-ongelman voisi poistaa. Samalla tulisi kiinnittää huomiota operatiiviseen tehokkuuteen ja vähentää rahtikulujen osuutta hankintojen kokonaissummasta.

Pullonkaulatuohteissa tärkeää on saatavuuden varmistaminen. Joissakin tapauksissa yrityksen on hyväksyttävä riippuvaisuus toimittajasta. Tällöin ainoaksi keinoksi jää haitallisten seurauksien minimoiminen. Toisaalta jos yrityksellä on mahdollisuus etsiä tai löytää uusia ratkaisuja ja toimittajia tällöin riippuvuutta voidaan vähentää (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 126 – 127.)

Pullonkaulatuohteista tulisi pääsääntöisesti pyrkiä eroon tai niiden asemaa Kraljicin matriisissa pitäisi pystyä muuttamaan. Vaihtoehtona voi olla hyväksyä riippuvuussuhde toimittajaan ja pyrkiä vähentämään haitallisia seurauksia tai vähentää riippuvuutta toimittajista ja pyrkiä löytämään kokonaan uusia ratkaisuja tai toimittajia.

Kraljicin matriisissa pullonkaulatuotteita ei kuvata siirrettäväksi strategisiksi tuotteiksi. Näkisin silti, että se olisi organisaatiomme tapauksessa järkevämpi tavoitetilä kuin sen siirtäminen rutiininimikkeisiin.

Volyymituotteiden perusstrategiaan kuuluu vahva kilpailuttaminen. Takin käänköpuoli kilpailuttamisessa on toimittajan heikko yhteistyö tuotteen tai palvelun prosessin kehittämiseen. Volyymituotteissa toimittajan motivaatoriskiä voidaan yrittää poistaa yhteistyöllä, mutta samalla ajaudutaan vaaraan sitoutua liikaa yhteen toimittajaan. Toimittajayhteistyötä kehitettäessä suuntaus voi olla jopa strategiseen kumppanuuteen, jolloin hyötyä on saavutettavissa molemmille osapuolille (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 126.)

Volyymiminimikkeiden osalta markkinoilla olevat hinnat ovat hyvin selvillä. Kilpailua on riittävästi pitämään hintatason kurissa. Yrityksen volyymit eivät riitä markkinoiden valtaamiseen hintakilpailulla, joten tulee keskittyä tämän tuoteryhmän osalta palveluntarjontaan. Mitä voimme tehdä kilpailijaa paremmin, jotta meidän tarjoamamme tuote on ylivoimainen kilpailijaan nähden? Onko volyymituotteesta mahdollista siirtää Kraljicin matriisissa strategiseksi tuotteeksi?

Strategisten tuotteiden ja palveluiden perusstrategiana on tiivis yhteistyö toimittajan ja toimijan välillä. Strategisten tuotteiden ja palveluiden osalta tulisi olla jatkuvasti valmiina etsimään uusia vaihtoehtoja ja pitämään kilpailutilannetta yllä eri toimijoiden välillä. Toisaalta strateginen liittouma jonkin toimijan kanssa voi olla merkittävä etukin. Esimerkiksi yksinoikeus jonkin tuotteen tai palvelun myyntiin, joka muodostuu ratkaisevaksi kilpailutekijäksi yrityksen kannalta. Strategisten tuotteiden ja palveluiden osalta yrityksen tulee joko hyväksyä yhteistyösuhde toimittajan välillä, kehittää sitä edelleen tai jossakin tapauksessa päättää suhde (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 280.)

Strategisten tuotteisiin ja palveluihin liittyy läheisesti myös ajatus siitä, että eri organisaatioiden välillä vallitsee luottamus toisen toimintaa kohtaan (*total quality management, TQM*). Parhaimmillaan strateginen yhteistyö on eri organisaatioiden samaan suuntaan pyrkimistä, jossa toimittajaa voi ohjata, kehittää, motivoida ja jopa johtaa (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 281.)

Yhteistyössä on etunsa, mutta myös riskinsä. Liiallisessa luottamisessa toimittajaan voi piillä Iloranta, Pajunen – Muhonen (2012, 283) esimerkiksi seuraavia vaaroja.

- Heikentynyt kustannusten seuranta
- Heikentynyt ote kehitykseen ja innovaatioihin
- Rajoittuneempi markkinatieto
- Rajoittuneemmat mahdollisuudet arvioida koko toimitusketjun kestävä kehitystä.

Strategisiin nimikkeisiin on kirjattu osin samoja hankintoja kuin volyymituotteisiin. Jatkuvalla kehittämisellä ja pitkäjänteisellä yhteistyöllä on mahdollista kehittää toimittajan kanssa yhteistyössä sellaisia ratkaisuja, joista koituu hyötyä molemmille osapuolille. Näiden tuotteiden osalta on mahdollisesti hyväksyttävä, että kumppaneita on rajallinen määrä ja yhteistyö voi olla hyvinkin avointa.

11.3 BSC

Balanced Score Cardia ei ollut mahdollista hyödyntää tässä hankkeessa siitä syystä, että järjestelmistä saatava tieto ei ole riittävää. Lisäksi yritys jatkuvassa muutoksessa, jolloin tuloskortista ei saavuteta sitä hyötyä mikä sillä muutoin voisi olla saavutettavissa. Malmi, Peltola, Toivanen (2006, 91) mukaan mittariston käynnistämiseen varattava aika on noin neljä kuukautta ja sen saaminen osaksi johtamisjärjestelmää kestää helposti yli 2 vuotta.

11.4 Keräysvälinehankintojen kokonaiskustannusajattelu

Kokonaiskustannusajattelusta ja – laskennasta on hyötyä keräysvälinehankintoihin ja niiden toimitusprosesseihin liittyvissä tehtävissä. Hyötyjä saadaan esimerkiksi toimittajien valintoihin tai arviointeihin liittyvissä ratkaisuissa, keräysvälinehankinnan sisällön määrittelyssä tai vaihtoehtoisista ratkaisuista päättämisessä. Näiden lisäksi hyötyjä kokonaiskustannusajattelusta voidaan saavuttaa keräysvälinehankintojen asiakaspalvelun tai lopputuotteen kehittämisessä, toimintatapojen tai prosessien kehittämisessä tai esimerkiksi ulkoistamiseen liittyvässä päätöksenteossa tai toimittajien suorituskyvyn seurannassa (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 154 - 155.) Kokonaiskustannuslaskentaa varten keräysvälinehankintojen kategorisointi on tärkeää, koska on tärkeä huomata, että joissakin hankinnoissa pelkkä hintavertailu on täysin riittävä peruste hankinnalle kun taas joissakin hankinnoissa on hyvä suorittaa säännöllistä kokonaisvaikutusten arviointia (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 158.)

Kokonaiskustannuslaskentaa kannatta harkita seuraavien hankintojen osalta:

- Taloudellisesti merkittävät hankinnat
- Hankinnat, joihin liittyy tai joista aiheutuu huomattavasti epäsuoria kustannuksia
- Laajaa suunnittelua tai räätälöityjä asiakasratkaisuja sisältävät hankinnat (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 159 – 159.)

Kokonaiskustannuslaskenta on helposti aikaa vievää, sillä se edellyttää toimintokohtaisesti laskettua tai arvioitua tietoa. Laskennan avulla saadaan kuitenkin tarkka käsitys eri vaiheiden kustannusvaikutuksista, joten hyvää laskelmaa voidaan käyttää muiden hankintojen kokonaiskustannuslaskelmien pohjana. Lasketa voi perustua kuluihin ja tuottoihin tai esimerkiksi toimittajan arvioinneissa pisteytykseen (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2012, 159.) Liitteessä 4 on esitetty esimerkinomaisesti erään keräysvälinehankinnan kokonaiskustannuslaskelma, jonka tuloksena voidaan havaita eri vaihtoehtojen väliset kustannustekijät. Vaihtoehto A:ssa hankintahinta on lähes kaksinkertainen vaihtoehto B:n verrattuna. Kokonaiskustannuslaskennan avulla huomataan, että kustannusten ero eri vaihtoehtojen välillä enää noin yksi kolmannes B:n eduksi.

11.5 Organisointi ja mittarit

Hankintojen organisointi ei toteutunut tämän tutkimuksen aikana koko laajuudessaan eikä sille ole määritelty lopullista aikataulua. Kehitysehdotus on kuitenkin jätetty johdolle, jonka tehtäväksi jää päättää kuinka hankinnat jatkossa tullaan organisoimaan.

Keräysvälinehankintojen mittarit eivät ole pelkästään taloudellisia mittareita, koska ne mittaavat mennyttä aikaa. Lisäksi tarvitaan tekemistä mittaavia mittareita. Päivittäisen ostamisen tueksi rakennettiin taktinen mittari, joka ohjaa käyttämään sähköistä tuoteluetteloa ja selkeyttämään päivittäisen ostamisen rutiineja. Mittaria ei ole otettu käyttöön siinä laajuudessa kuin se olisi mahdollista, mutta ajan kuluessa uskon, että sen käyttö tulee lisääntymään.

11.6 Sähköinen tuoteluettelo

Sähköisen tuoteluettelon rakentaminen on aloitettu syksyllä 2015 ja se on otettu pilotti käyttöön. Luetteloa rakennettaessa havaittiin, että yrityksellä on käytössä keräysväline-

toimittajia, joiden ostot eivät ole kirjautuneet keräysvälinehankintoihin. Luettelo on apuväline myös jatkossa keräysvälinehankintojen kohdistamisessa tilikarttoihin oikein. Luettelon on yrityksen yhteisellä verkkoasemalla, jossa se on käyttäjien saatavilla. Luettelo sisältää keräysvälineiden koot, tyypit, värit, mitat, toimittajat, valmistajat, hankintahinnat, rahtivapausrajat, toimitusajat, mahdolliset alennukset sekä myyntihinnan asiakkaalle. Jatkossa on tarkoitus, että mikäli toimittajaa tai tuotetta ei löydy luettelosta se lisätään sinne tarvittaessa hankintatiimin toimesta. Luettelosta on karsittu toimittajia eri hankintaryhmistä. Tavoitteena on toimittajien määrän vähentäminen, ostoprosessin selkeyttäminen ja neuvotteluaseman parantaminen toimittajiin nähden sopimusten käyttöasteen kasvattamisella.

11.7 Toimittajan arvioinnin työkalu

Toimittajien arviointi on kirjattu yrityksen toimintajärjestelmään. Toimintajärjestelmä keskittyy toimittajien arvioinnissa pääasiassa kuljetuspalveluiden alihankintapalveluihin ja materiaalivirtojen käsittelypalveluihin. Keräysvälinetoimittajille ollut olemassa erillistä työkalua ja se rakennettiin tässä.

Toimittaja-arviointia varten rakennettiin yksinkertainen mittari kuvaamaan haluttua palvelutasoa. Onko toimituksen hinta se mikä on sovittu, onko tuotteiden tai palveluiden määrä sovitun mukainen, miten toimitusaika on pitänyt ja miten toimittajan asiakaspalvelulta saa kuittauksen. Jos toimittaja on vihreällä, kaikki on kunnossa. Jos toimittajan asteikosta löytyy punaista se aiheuttaa toimenpiteitä. Toimittajien arvioinnin seuranta-työkalu on helppo käyttää ja se on kaikkien saatavilla. Parhaiten työkalu toimii käytössä silloin kun esimerkiksi startataan uusia asiakaskohteita. Starteissa liikkuu suurin osa toimituksista ja silloin on asiakkuuksien osalta paljon muutakin seurantatyötä, joten on luonnollista, että myös tämä työkalu on käytössä. Muutoin työkalun käyttö jää vähäiseksi eikä sillä saavuteta toivottua tulosta. Työkalulla saadaan myös suoraan kuva niistä toimittajista, joiden käyttö on erittäin vähäistä. Näin voidaan selvittää mikä on johtanut siihen, että jonkin toimittajan tuotteita tai palveluja ei käytetä. Työkalu on jatkossa myös väline keräysvälinehankintaneuvotteluissa.

Taulukko 5. Keräysvälinetoimittajien arviointilomake.

1= oikein						
2= korjattavaa		Tammikuu	2016			
3= ei hyväksyttävissä						
4= ei ostoja						
Toimittaja	Sovittu hinta	Sovittu määrä	Sovittu toimitusaika	Asiakaspalvelu / kuittaus	Toimenpiteet	Pvm
Toimittaja 1	1	2	3	1		
Toimittaja 2	1	1	3	1		
Toimittaja 3	3	2	1	1		
Toimittaja 4	1	2	3	1		
Toimittaja 5	1	2	2	2		
Toimittaja 6	4	4	4	4		
Toimittaja 7	1	1	2	1		
Toimittaja 8	1	1	1	1		
Toimittaja 9	4	4	4	4		
Toimittaja 10	1	1	1	1		
Toimittaja 11	1	1	1	1		
Toimittaja 12	2	1	2	2		
Toimittaja 13	1	2	2	2		
Toimittaja 14	1	2	2	2		
Toimittaja 15	1	3	2	3		
Toimittaja 16	1	2	3	3		
Toimittaja 17	1	1	3	3		
Toimittaja 18	1	1	3	1		
Toimittaja 19	1	1	1	1		
Toimittaja 20	3	1	1	1		
Toimittaja 21	1	1	1	1		
Toimittaja 22	1	3	1	1		
Toimittaja 23	2	2	1	1		
Toimittaja 24	1	2	1	1		
Toimittaja 25	1	1	1	1		
Toimittaja 26	1	1	1	1		
Toimittaja 27	1	1	1	1		
Toimittaja 28	1	1	1	1		
Toimittaja 29	4	4	4	4		
Toimittaja 30	1	1	1	1		

11.8 Kyselyn tulokset

Projektin loppuvaiheessa tehtiin kyselytutkimus keräysvälinehankintoja tekeville (myyntiorganisaatio). Kyselyssä selvitettiin miten myyntiorganisaatio koki keräysvälinehankintojen nykytilan ja mitä kehitettävää heidän mielestään hankinnoissa olisi. Kyselyn vastauksia analysoitaessa tehtiin havainto vapaista vastauksista, jonka mukaan keräysvälinehankinnat on vaikea mieltää joidenkin vastaajien osalta erilliseksi hankintakokonaisuudeksi.

Vapaissa vastauksissa toivottiin lisäksi tietynlaista vapautta toimittajien valinoissa ja keräysvälinehankintojen edelleen hinnoittelussa. Vastauksissa myös toivottiin rutii-

nit tuotteiden osalta hankintojen siirtämistä enemmän päivittäiseen ostamiseen esimerkiksi asiakaspalvelulle sekä budjettitarjouksia eri toimittajilta eri tuotteista. Osa vastanneista toivoi uusia oivaltavia keräysvälineitä ja kokonaisratkaisuja, jotka tehostaisivat jätehuoltopalvelujen toteuttamista. Myös IoT, työturvallisuus, hinta, sisustuselementtisyys ja ympäristöarvot toivottiin otettavan huomioon keräysvälinehankinnoissa. Uusien toimittajien ja ratkaisujen löytäminen koettiin tärkeäksi.

Kyselyssä oli esitetty väittämiä keräysvälinehankinnoista ja toimittajayhteistyöstä. Vastaaajia oli pyydetty antamaan numeroarvosana 1-5 väittämän paikkansa pitävyydestä seuraavasti. Numero yksi kuvasi paikkansa pitävyyttä huonosti ja numero viisi taas sitä, että väittämä piti paikkaansa erittäin hyvin.

Suurimmat erot vastaajien keskuudessa aiheuttivat väittämät toimittajien arvioinnin työkalujen tärkeydestä, työn etenemisen aikatauluista ja toiminnan kannattavuuden mittaamisesta sekä teknisen osaamisen tarpeesta. Eniten yksimielisyyttä koettiin siinä, että pystyttiin vaikuttamaan oman työn järjestämiseen, markkinoilla olevien vaihtoehtojen riittävyteen ja siinä, että toimittajat ymmärtävät tarpeemme. Kyselyn perusteella vastaajat olivat sitä mieltä, että toimittajien kehittämiseen ja arviointiin voisi yrityksessä kiinnittää enemmän huomiota.

11.9 SCM

Yhtenä mittarina käytettiin myös SCM tulokorttia, joka antoi suuntaviivaa tämänhetkisestä tilanteesta tilaus- toimitusketjun näkökulmasta.

Logistiikan SCM tulokortti perustuu kolmen keskeisen osatekijän arvioimiseen, jotka tulokortin mukaan vaikuttavat johtamistehokkuuteen. Nämä tekijät ovat tilaus- toimitusketjun hyödyntämiskyky, reagointikyky ja tietojärjestelmien hyödyntämiskyky (SCM Tulokortti 2016, 2.) Vaikka RenoNorden Oy ei ole puhtaasti logistiikkayritys eikä valmistavaa teollisuutta, joille tulokortti on varsinaisesti rakennettu, niin tulokortin analyysin avulla saatava tieto auttaa kuitenkin pohtimaan nykytilannetta.

Tilaus toimitusketjun hyödyntämiskyvyn mittari (SCM) mittaa yrityksen kykyä tunnistaa nykytilanne ja yrityksen herkkyyttä huomaamaan ympärillä tapahtuvia muutoksia ja niihin reagointia. Tulokortin perustella saatu lukuarvo kertoo, että yrityksen eri organisaatiot ovat tehokkaita erikseen ja niiden päätavoitteena on omien toimintojen opti-

mointi. Reagointikyvyyn mittari mittaa yrityksen ketteryyttä ja laatutasoa, silloin kun kyse on toiminnan tehostamisesta. Tietotekniikan hyödyntämiskyvyyn mittari mittaa yrityksen valmiutta hyödyntää erilaisia työkaluja ja apuvälineitä. Lisäksi luku kertoo yrityksen kyvystä tunnistaa informaatio, välittää ja kehittää sekä standardisoida sitä (SCM Tulokortti 2016, 3.)

Parempaan tulokseen pääsemiseksi yrityksessä tulisi kiinnittää enemmän huomioita tuotannon, myynnin, asiakaskysynnän ja markkinatrendien synkronoinnin välillä. Tulokortin parhain pistearvo on SCM hyödyntämiskyvyyn ryhmässä 4.1 pistettä viidestä pisteestä, mikä kuvastaa sitä, että parhaimmillakin yrityksillä on tilaus- toimitusketjun hyödyntämisessä vielä parantamisen varaa (SCM Tulokortti 2016, 3.)

Johtopäätöksenä on, että yrityksen kannattaa parantaa ja selventää niitä toimintoja, joiden lukuarvo on alle kolme, koska niillä on suora vaikutus toiminnan tehostumiseen.

Tämän tutkimuksen liitteenä on vain osa tulokorttia ja loppu jää salattuna tietona yrityksen sisäiseen käyttöön. Lisäksi on huomautettava, että tulokortin analyysi perustuu täysin tutkijan omaan näkemykseen.

12 Vertaus viitekehykseen ja luotettavuustarkastelu

Validiteetin eli tutkimuksen pätevyyttä arvioitaessa on otettava huomioon kuinka hyvin käytetyt tutkimusmenetelmät vastaavat siihen ongelmaan, jota on lähdetty ratkaistaan. Keräysvälinehankintastrategian rakentamisen apuna käytetty strategiakartta oli mielestäni toimiva, vaikka strategiakarttaa käytetäänkin muutoin yleisemmin koko yrityksen strategian laatimiseen. Strategiakarttaan läheisesti liittyvää Balanced Score Cardia ei ollut mahdollista hyödyntää tässä hankkeessa siitä syystä, että järjestelmistä saatava tieto ei ollut riittävää. Lisäksi tulokortin rakentaminen on melko raskas projekti eikä keräysvälinehankintojen osuus ole liikevaihdollisesti yritykselle niin merkittävä, että tulokortin rakentaminen olisi ollut järkevää. Tulokortin oppien avulla toimintaa pystyttiin kehittämään tehokkaammaksi ja saatiin selville monia uusia kehittämiskohteita.

Keräysvälinehankintaprosessi selkeytyi, toimittajien määrää pystyttiin karsimaan ja toimittajat pystyttiin kategorisoimaan, jolloin toimittajien hallinta on myös jatkossa laadukkaampaa. Tutkimuksen tavoitteena ollut keräysvälinehankintaprosessien selkeyttäminen ja keräysvälinestrategian luominen saavutettiin.

Tuoteluettelon rakentaminen ja hankintaprosessin läpikäyminen selkeyttivät toimintatapoja. Mittareiden avulla pystytään jatkossa seuraamaan tavoitteiden saavuttamista. Tällä hetkellä yrityksen toimintajärjestelmässä alihankintaprosessi on keskittynyt tarkastelemaan kuljetusta ja käsittelyä. Hankinnat tullaan myöhemmin kirjaamaan osaksi yrityksen toimintajärjestelmää.

Tutkimuksen validiteetti eli luotettavuus on todennettavissa myös sillä, että hankintojen kehittämisessä käytettävät yleiset hankintojen teoriat ja käytännöt tukevat hyvin tutkimuksen kohteena olevia keräysvälinehankintoja.

Tämän toimintatutkimuksen reliabiliteetti eli aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuus on todistettavissa sillä, että tutkimustulokset pysyvät muuttumattomina, mikäli tutkimus toistetaan kerätystä aineistosta. Aineiston osalta on todettava, että tietojen puutteellinen kirjautuminen yrityksen järjestelmiin ei anna täysin todellista kuvaa yrityksen keräysvälinehankintojen nykytilasta. Toisaalta tutkimus taas osoitti sen, mitä puutteita järjestelmistä löytyy.

Tutkimusprosessi on aina altis virheille ja luotettavuustarkastelulla pyritään poistamaan osa mahdollisista virheistä. Virheet voivat olla tutkijan itsensä aiheuttamia tai johtua tutkittavasta aineistosta (Kananen 2015, 338.) Tämän tutkimuksen toteutustapa, jossa tutkija itse on aktiivisesti osana tutkimusprosessia, havainnoijana ja päävastuussa projektin läpiviennistä aiheuttaa sen, että tutkijan vaikutusta työstä on mahdoton poistaa. Se ei kuitenkaan mielestäni vähennä tutkimuksen arvoa, päinvastoin. Tutkijalla on ollut syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta kuin täysin ulkopuolisella olisi voinut olla.

Kehittämishankkeen työkaluja on mahdollista hyödyntää jatkossa myös yrityksen muissa hankinnoissa. Suppean keräysvälineportfolion hyödyntäminen laajemmin muissa hankintakategorioissa ja hankintatiimi ajattelu sopii myös yrityksen muihin hankintoihin.

13 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli keräysvälinehankintojen kehittäminen yrityksessä. Tavoite saavutettiin siltä osin, että keräysvälinehankinnat kehittyivät ja asiaan alettiin yrityksessä kiinnittää huomioita.

Työn alussa tehty nykytila-analyysi paljasti monta kehittämistarvetta niin hankintojen organisoinnissa, yrityksen taloushallintajärjestelmässä kuin toimittajien hallinnassa. Tietojen kerääminen järjestelmästä oli haastavaa eikä kaikkea tietoa ollut mahdollista selvittää ilman suurta työmäärää. Järjestelmän kehittämistyö on aloitettu ja jatkossa uskon, että järjestelmästä on saatavissa tietoja myös hankintojen tueksi.

Kirjallisuutta ja muita opinnäytetöitä lukiessani havaitsin, että hankintojen kehittäminen oli lähes kaikissa yrityksissä parantanut toiminnan hallittavuutta. Myös taloudellinen hyöty oli havaittavissa.

Työn edetessä keräysvälinehankintojen strategiakartta saatiin rakennettua, mutta strategian jalkauttamisen prosessi ei ole vielä kokonaan päätöksessä. Tutkimuksen aikana keräysvälinehankintojen osalta ostajien mielenkiinto asiaa kohtaan kasvoi ja ymmärrettiin yhtenäisen toimintatavan tärkeys ja kehittäminen. Näkemyseroja toimittajavalintojen osalta ei kyetty tämän tutkimuksen aikana kokonaan poistamaan.

Keräysvälinehankinnoissa, kuten muissakin hankinnoissa, hankinta – ja toimitusketjunäkökulman järjestelmällinen läpikäynti strategiatyön yhteydessä auttaa yritystä löytämään sille oikeantasaisen strategisen otteen toimittajamarkkinoihin ja hankintoihin (Iloranta, Pajunen – Muhonen 2012, 146.)

Hankintastrategian laatimisen vaikeutta vähentää tieto siitä, että niin keräysvälinehankinnat kuin muutkin hankinnat rakentuvat erilaisista, eri tavoin käyttäytyvistä ja eri tavoin merkityksellisistä tuotteista tai palveluryhmistä. Jokaisen tällaisen ryhmän kohdalla mietittävä viisain toimintamalli linjaa yritykselle kokonaiskuvan eri ryhmistä eli kategorioista ja muodostaa näin lopulta hankintastrategian, joka liittyy yrityksen liiketoimintastrategiaan ja mielestäni tässä työssä on onnistuttu rakentamaan keräysvälineille hankintastrategia, joka tukee yrityksen strategiaa.

Tätä työtä aloitettaessa yrityksessä keskityttiin vain muutamaankin hankintakategoriaan, jotka koettiin merkityksellisiksi. Tutkimuksen edetessä yrityksessä havaittiin myös keräysvälinehankintojen tärkeys yrityksen yhtenä menestys tekijänä, joka mielestäni kertoo myös tämän tutkimuksen tärkeydestä.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, että valittaessa väärä strategia, tuloskortti voi toteuttaa väärää strategiaa tehokkaasti kohtalokkain seurauksin. En kuiten-

kaan koe tässä työssä vastaavaa riskiä, koska keräysvälinestrategian rakentamisessa on seurattu yrityksen valittua strategiaa. Lisäksi keräysvälinehankintojen osuus on yrityksen kokonaishankintojen määrästä muutamia prosentteja, jolloin taloudellisen riskin määrä on hyvin pieni.

Strategiakartan rakentamisen yhtenä osana oli asettaa visio, joka tukee yrityksen strategiaa. Visioksi strategiakarttaan kirjattiin ”tuotevalikoimamme on markkinoiden ostetuin B to B asiakkaita 2020”. Visio on maalitaulu, johon keräysvälinehankinnoissa tulee tähdätä. Vision saavuttamiseksi valitaan korkeintaan neljä strategista valintaa, kuinka visio saavutetaan. Valittujen strategioiden tulee olla ketteriä, jotta visiota voidaan tarvittaessa muuttaa toimintaympäristön muuttuessa. Visiota on myös kuvattu harhakuvaksi (Koski-Lukkari, 2016), jota ei koskaan saavuteta. Ilman suunnitelmaa tulevaisuudesta on mielestäni melko turhaa lähteä kehittämään yhtään mitään. Aina visiota ei saavuteta esimerkiksi siitä syystä, että visio muuttuu matkan varrella ennen kuin se on saavutettu.

Mission tarkoituksena on kuvata keräysvälinehankintojen olemassaolon syy. ”Miksi olemme olemassa ja mitä ainutlaatuista tarjoamme asiakkaillemme?” (Westerlund & kumpp. 2015,5). Me olemme ympäristöhuoltoalan yritys, joka tuottaa asiakkailleen mahdollisimman tehokasta, ympäristöystävällistä ja helppoa jätehuollon palvelua. Siksi meillä on myös oltava innovatiivisia, edistyksellisiä ja tehokkaita keräysvälineitä, joilla asiakkaiden on mahdollista kierrättää, lajitella ja hyödyntää asiakkaillemme tarpeettomia raaka-aineita mahdollisimman tehokkaasti ja vaivattomasti, jotta he voivat keskittyä omaan ydinosansaamiseen. Keräysvälinehankintastrategia määräytyi vision ja mission tuloksena.

Yrityksellä tulee olla myös jatkossa tavoitteita keräysvälinehankintojen osalta, jotta tiedetään suuntaviivat mihin ollaan menossa. Strategiakarttaan (liite 1) on kuvattu keräysvälinehankintojen visio, jota tavoitellaan. Keräysvälinehankintojen tavoiteasetannan voisi ajatella rakentuvan esimerkiksi seuraavasti:

Tavoite 2016	Järjestelmät kuntoon, kustannusrakenteen selventäminen, sisäinen oppiminen
Tavoite 2017	Hankinnat hallintaan, kustannusrakenteen ja prosessien parantaminen

Tavoite 2018	Hankintatiimin muodostaminen, sisäinen integraatio, asiakastytyväisyys, markkinatuntemuksen parantaminen
Tavoite 2019	Toimittajayhteistyön kehittäminen, uusien ratkaisujen löytäminen
Tavoite 2020	Vision saavuttaminen, uuden vision määrittely

Kärkiostajamalli ja hankintatiimin rakentaminen parantaisivat jatkossa keräysvälinehankintojen näkyvyyttä yrityksessä. Lead buyer mallissa osaamisen taso ja tietotaito kehittyisivät yrityksessä entisestään. Toimittajamarkkinoiden tuntemus ja hankintojen kategorisointi olisi tässä mallissa helpompi jalkauttaa suuremmalle joukolle osajia.

Pullonkaulat tuotteiden osalta toimintatutkimuksen osana käynnistettiin projekti, jossa etsittiin vaihtoehtoisia toimittajia asiakaspalautteen perustella. Johtoryhmässä tehtiin strateginen päätös lisätä ko. tuotteet yrityksen omaan valikoimaan. Toimittajan valintaan vaikuttivat sijainti, toimitusaika, kustannus ja palvelutaso sekä tuotteiden laatu ja ulkonäkö. Tällä hetkelle tilanne on se, että yrityksessä valmistellaan jälleenmyynti sopimusta toimittajan ja RenoNorden Oy:n välille sekä tehdään ensimmäistä kertaa keräysvälineiden osalta tuotekatalogia sekä painettuna että sähköisenä versiona asiakkaille.

Tutkimuksen tuloksena luotu malli on kopiotavissa yrityksen muihin hankintaryhmiin ja sitä voidaan hyödyntää myös niiden hallinnassa. Rakennettua keräysvälineiden strategiakarttaa on mahdollista hyödyntää muissa hankinnoissa esimerkiksi apuna mittareiden valinnoissa.

Keräysvälinehankintojen kehittämisen kannalta tutkimus on paljastanut yrityksen järjestelmien osalta kehittämisen tarvetta. Keräysvälinehankintojen kartoitus paljastaa yleisesti hankintojen merkittävyyden yritykselle. Hankintojen kehittämiseen tulisi jatkossa osallistaa sekä osto-, myynti että operatiivinen henkilöstö, jotta koko ketju toimii yhteinäisesti ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimus itsessään toi organisaatiolle lisätietoa keräysvälinehankintojen nykytilasta sekä yrityksen järjestelmien puutteellisuudesta tiedonsaannin välineenä. Sekä oman oppimisen kannalta että organisaation kannalta työ on ollut hyödyllinen ja auttanut ymmärtämään hankintojen tärkeyden.

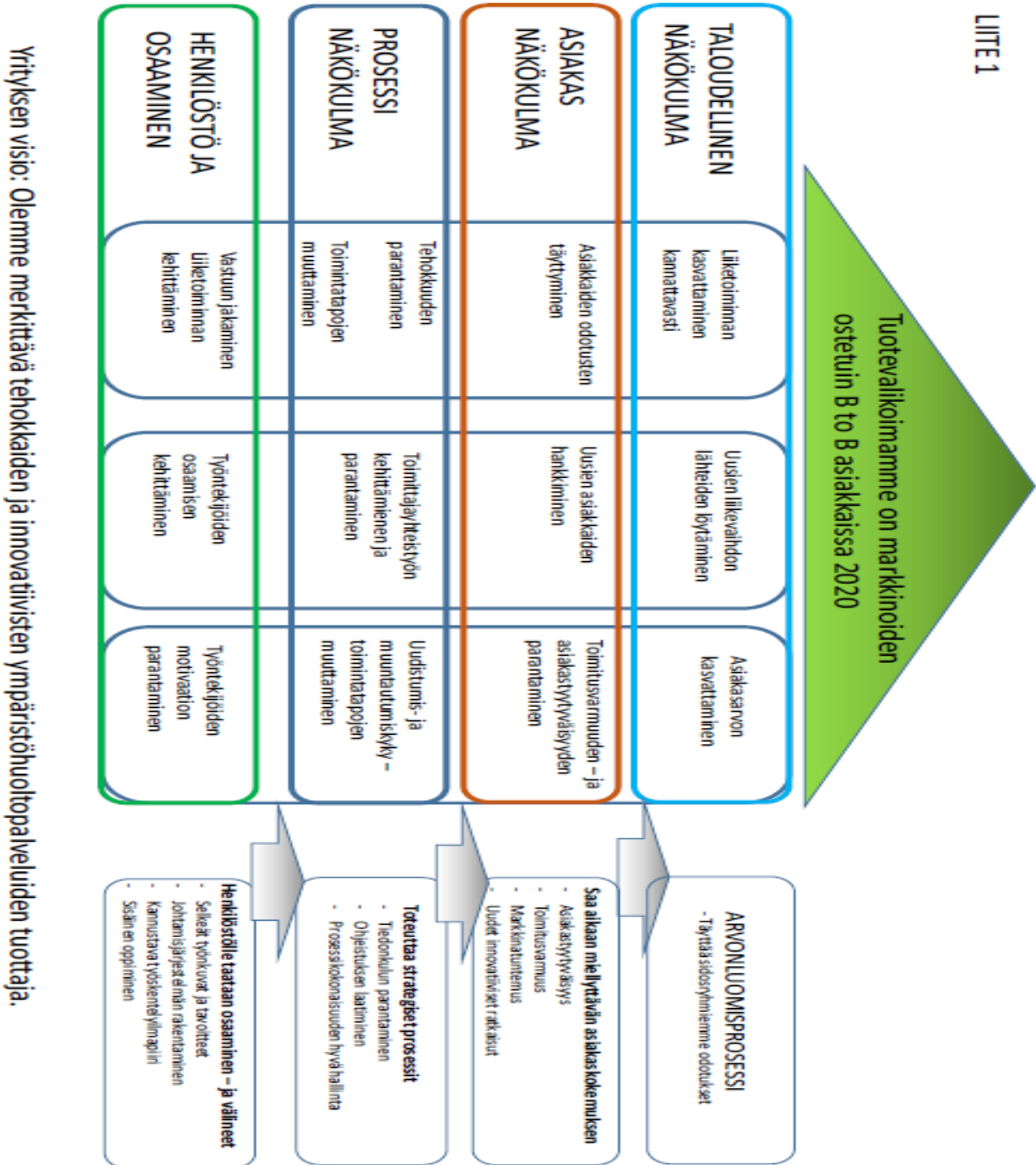
Lähteet

- 1 Asiakastieto. Taloustiedot. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/hft-network-oy/17681551/taloustiedot>. Luettu 20.1.2016
- 2 Burt, David.N., Dobler, Donald, W., Starling, Stephen,L. 2003. World Class Supply Management. To Key to Supply Chain Management. Seventh Edition. McGraw-Hill. New York.
- 3 HFT Network Oy 2015. Toimintajärjestelmä. Prosessit
- 4 Iloranta, Kari. 2014. Strateginen ote hankintoihin. Luento 20.10.2014. Metropolia ammattikorkeakoulu. Vantaa.
- 5 Iloranta, Kari., Pajunen- Muhonen, Hanna. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- 6 Jätelaki 17.6.2011/646. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110646>. Luettu 1.1.2016.
- 7 Kananen, Jorma. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- 8 Kankkunen, Kari, Matikainen, Esa, Lehtinen, Lasse. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum Media Oy. Helsinki.
- 9 Kaplan, Robert, S., Norton, David, P., 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Suom. Margit Heinämäki. 2.painos. Talentum Media Oy. Helsinki
- 10 Kaplan, Robert, S., Norton, David, P.,2008. Strategia verkko. Suom. Kirsti Iivonen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- 11 Koivisto, Jukka. 2014. Toimitusjohtaja. HFT Network Oy, HFT Environment Oy, Espoo. Haastattelu 25.9.2014.
- 12 Koivisto, Jukka 2016. Toimitusjohtaja. RenoNorden Finland Oy. Espoo. Haastattelu 19.1.2016
- 13 Koski- Lukkari, Liisa. 20.1.2016. Strateginen Dialogi yrityksen menestystekijänä. Luento ja luentomateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Vantaa.
- 14 Kraljic, Peter.1983. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review. Vol 61, Nro 5.
- 15 Lassila & Tikanoja Oy. Vuosikertomus 2014. <http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/vuosikertomus2014/pdf/lt-vuosikertomus-2014.pdf>. Luettu 20.1.2016
- 16 Lindroos, Jan-Erik., Lohivesi, Kari. 2010. Onnistu strategiassa. Kolmas uudistettu painos. WSOYpro Oy. Helsinki

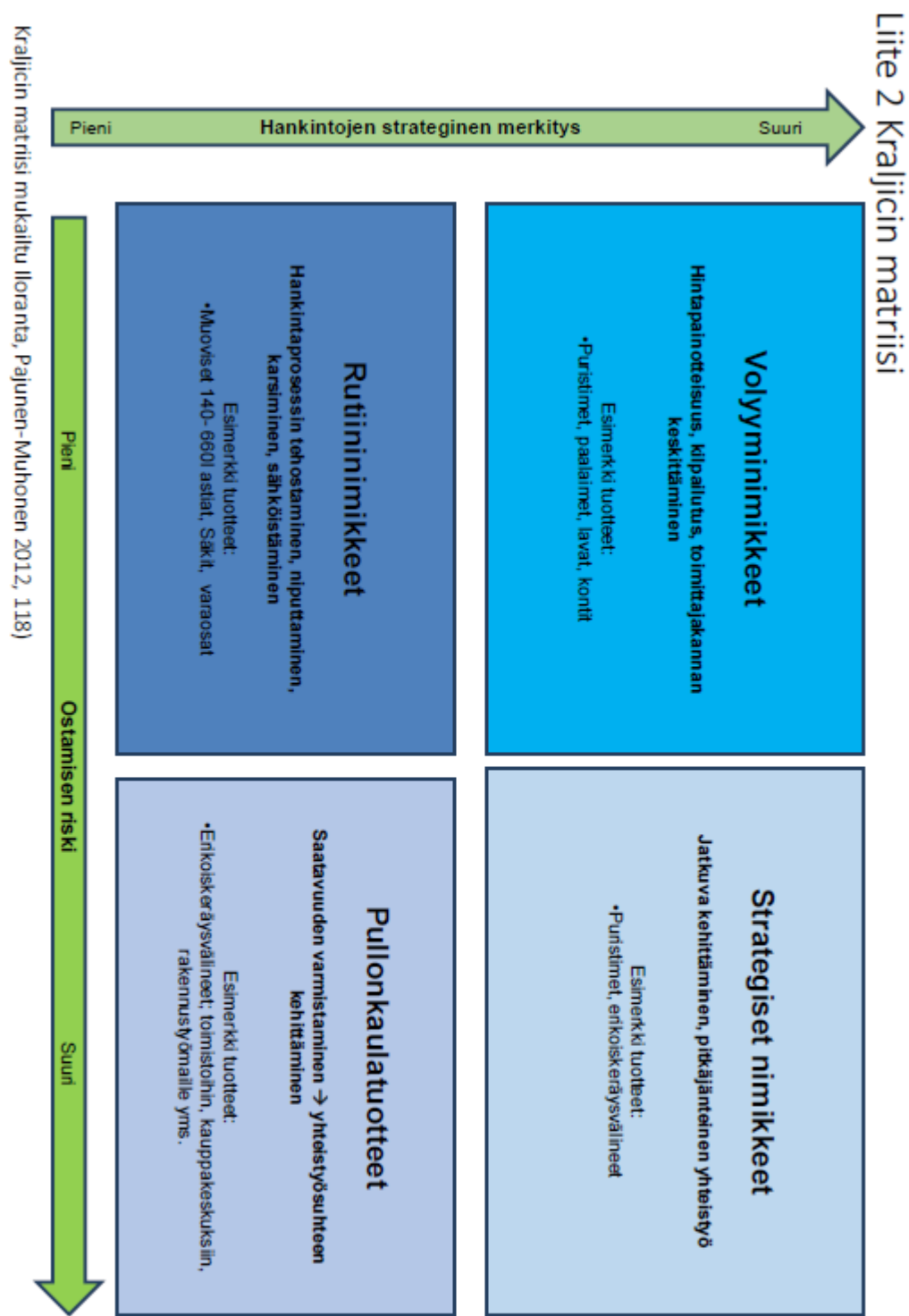
- 17 Logy Ry. Hankintatoimi.fi. Hankintatoimen kehittäminen.
<http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintastrategian-laatiminen/>. Luettu 21.1.2016
- 18 Logy Ry. Hankintatoimi.fi. Hankintatoimen kehittäminen.
<http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/hankintatoimen-tyokaluja/abc-analyysi/>. Luettu 26.2.2016.
- 19 Logy Ry. SCM tulostkortti 2016. <http://logistiikka.planeetta.com/lsc/>. Luettu 26.2.2016.
- 20 Lorentz, H., Väänänen, K. 2013. Kuluanalyysi (spend) ja hankintakategoriat. Tietoisku 25.1.2013. Turun Yliopiston ja Yrityssalo Oy:n EAKR- rahoitteinen Hankintaosaaminen kasvun tueksi- projekti.
<http://www.yrityssalo.fi/attachements/2013-01-30T09-30-50141.pdf> Luettu 26.1.2016.
- 21 Malmi, Teemu., Peltola, Jukka., Toivanen, Jouko. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki.
- 22 Määttä, Juhani. 2010. Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muuttaminen. Tutkimus Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun hierarkisten ja markkinasuuntautuneiden toimintatapojen ja niiden konsernijohtamisen muutoksesta 1993-2006. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. file:///H:/Downloads/maatta_vaikkariebook.pdf. Luettu 31.1.2016.
- 23 Pirkanmaan ELY-keskus 2015. Ympäristöhallinnon yhteinen verkkopalvelu. Tuottajanvastuu jätehuollossa <http://www.ymparisto.fi/tuottajavastuu>. Luettu 19.1.2016.
- 24 RenoNorden Oy 2016. Toiminnan kuvaus.
- 25 RenoNorden Oy 2016. Yritysesittely.
- 26 Sakki, Jouni. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B prosessi. Kuudes uudistettu painos. Jouni Sakki Oy. Espoo.
- 27 SKAL Kuljetusbarometri 1/2016.
http://www.skali.fi/files/15606/Barometri_1_2016_vakiokysymykset.pdf. Luettu 19.1.2016.
- 28 Skjøtt-Larsen, Tage., Schary, Philip.B, Mikkola, Juliana.H, Kotzab. H Herbert. 2007 Managing the Global Supply Chain. Third edition. Copenhagen Business School Press.
- 29 Tilastokeskus. Teollisuuden liikevaihtokuvaaja 2015. Julkaistu 15.1.2016.
http://www.stat.fi/til/tlv/2015/10/tlv_2015_10_2016-01-15_tie_001_fi.html. Luettu 20.1.2016.
- 30 Tilastokeskus. Ympäristöliiketoiminta toimialoittain.2013. Julkaistu 19.12.2014.
http://tilastokeskus.fi/til/yli/2013/yli_2013_2014-12-19_tie_001_fi.html. Luettu 20.1.2016.

- 31 Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys Logy Ry. SCM tulokortilla selvyyttä toimitusketjun tilaan. <http://www.logy.fi/tietoa/scm-tulokortti.html>. Luettu 2.2.2016.
- 32 Van Weele, Arjan.J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Fifth Edition. RR Donnelley. China.
- 33 Westenberg, Hanna 2003. Kunnallisoikeudellinen tutkimus yksityisen ja julkisen palvelutuotannon roolista jätehuollossa. Pro gradu- tutkielma. Tampereen Yliopisto. http://www.jly.fi/jhpalvelutuotannon_roolit_gradu.pdf. Luettu 19.1.2016.
- 34 Westerlund, Markus., Kari-Koskinen, Erkki., Suortti, Mika., Saavalainen, Pekka., Virkkunen, Jukka. Strategian toimeenpanon e-book. Rdigo Oy:n julkaisu. http://cdn2.hubspot.net/hubfs/382212/Rdigo_eBook_NEW_LOOK_Short.pdf?submissionGuid=d4078307-6844-464c-a950-aba6c5368c50 . Luettu 3.2.2016.
- 35 Westin, Andreas 2015. Head of Development. RenoNorden Ab. Haastattelu 2.7.2015

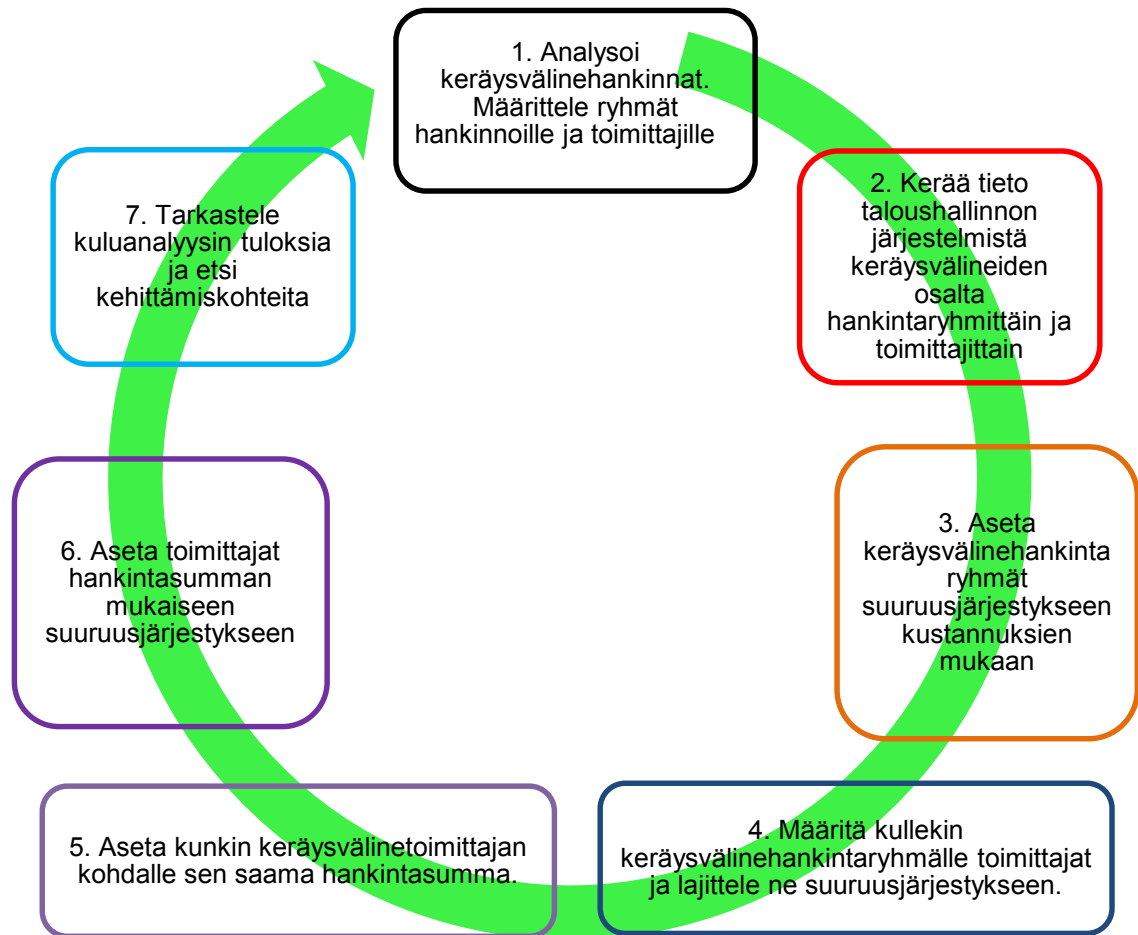
Liite 1 Strategiakartta



Kraljicin matriisi



Liite 3 Spend- analyysi prosessi



Spend- analyysin prosessi. (Lorentz, Väänänen. 2013, 5).

TCO- kokonaiskustannuslaskentamalli

Kustannuselementti	vaihtoehto A	vaihtoehto B	Huomioitavaa
Ennen hankintaa aiheutuvat kustannukset			
Potentiaalisten toimittajien kartoitus, tutustuminen ja arviointi	0	500	Matkakulut
Tarjousten hankkiminen	120	50	Suunnitelmat, tarkennukset ja selvittely
Tarjousvertailu ja sopimusvalmistelut	500	2500	kansainväliset sopimukset ja sopimuskäytännöt, juristi
Sopimusneuvottelut ja sopimus	500	1500	
	1120	4550	
Hankinnan kustannukset			
Hankintahinta (€ /kpl tai €/ krt)	21000	10900	
Tilaaminen ja toimitusjärjestelyt	0	500	A) Sis hintaan. B) Asennus ja muut järjestelyt
Rahti- ja huolintakustannukset	0	600	A) Sisältyy hankintahintaan B) Rahti perille. Laskettu purkukustannukset.
Vastaanottokustannukset (+ laadun tarkastus)	200	200	
Seuranta ja valvonta	0	500	
	21200	12700	
Elinkaaren aikaiset kustannukset			
Pääomakulut (maksuehdot)	0	0	
Pääomakulut (varastoon sitoutunut pääoma)	0	0	
Varastoinnin kustannukset (käsittely, tilankäyttö, vaurioitumisriski)	0	500	
Vialliset tuotteet ja niiden aiheuttamat kustannukset	0	0	
Toimittaja laadun ylläpitäminen ja kehittäminen	0	500	Arvio kehitysehdotuksien kuluista
	0	1000	
Elinkaaren lopettamiskustannukset			
Jäännösarvo	2100	1090	10% hankintahinnasta
Lopettamisjärjestelyt	500	500	Poiskuljetus, tyhjennys, asennus ym. kulut
Raaka-aine , hävitys ja kierrätysmaksut	0	0	
	2600	1590	
Kokonaiskustannukset yhteensä	24920	19840	
Kokonaiskustannus / yksikkö	24920	19840	

SCM Tulokortti

	SCM hyödyntämiskyky	Reagointikyky	IT:n hyödyntämiskyky
Oman yrityksen pisteet	2.52	2.75	2.69
Oman teollisuuden ylimmät pisteet			
Logistiikkapalvelut (5)	3.56	3.72	3.32
Oman teollisuuden keskiarvo			
Logistiikkapalvelut (5)	2.82	2.92	2.84
Kaikki Valmistava teollisuus (67)	3.03	3.09	3.04
Kaikki (133)	2.94	3.02	2.95
Sijoituksesi verrattuna muihin			
Logistiikkapalvelut (5)	5.00	5.00	5.00
Kaikki Valmistava teollisuus (67)	52.00	48.00	45.00
Kaikki (133)	99.00	87.00	81.00
Mukautettu standardipoikkeaman pisteytys (Kaikki)	42.61	46.21	45.25
Sijoitus	D	C	C
Kaikki (133) *	Alhainen	Alhainen	Alhainen
Logistiikkapalvelut (5) **			

Pisteet yhteensä	52.50	
-------------------------	-------	--

* Pisteet

A >64

B 55-64

C 45-54

D 35-44

E <35

**Sijoitus

Ensiluokkainen >70%

Keskiverto 30%-70%

Alhainen <30%